



## **CURSO DE PEDAGOGIA**

MÓDULO:

# ***EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS***

***- Módulo eletivo -***

**2021-2024**

**DIRETORA GERAL**

Suzana Karling

**VICE-DIRETORA GERAL**

Prof.<sup>a</sup> Me. Daniela Caldas Acosta

**DIRETOR PEDAGÓGICO**

Prof. Me. Argemiro Aluísio Karling

**COORDENADORA DO CURSO DE PEDAGOGIA**

Prof.<sup>a</sup> Me. Tais Reis Leal Murta

**ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO**

Prof. Me. Argemiro Aluísio Karling

Prof.<sup>a</sup> Me. Nelci Gonçalves Dorigon

Prof.<sup>a</sup> Me. Gabriela de Angelis Barros

Prof.<sup>a</sup> Me. Marisa Morales Penati

**REVISÃO DE LÍNGUA PORTUGUESA**

Prof. Me. Cleide Durante

Nenhuma parte deste fascículo pode ser reproduzida sem autorização expressa do IEC e dos autores.  
Nenhuma parte deste fascículo pode ser reproduzida sem autorização expressa do IEC e dos autores.

Direitos reservados para



**INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO E DA CIDADANIA**

Av. Carlos C. Borges, 1828 – Borba Gato CNPJ – 02.684.150/0001-97

CEP: 87060-000 - Maringá – PR – Fone: (44) 3225-1197

e-mail: [fainsep@fainsep.edu.br](mailto:fainsep@fainsep.edu.br)

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>PLANO DE ENSINO</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>UNIDADE 1</b>	<b>10</b>
<b>PRINCÍPIOS TEÓRICOS E FILOSÓFICOS SOBRE A AÇÃO DO PEDAGOGO NO AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1 RESENHA CRÍTICA SOBRE LIVRO "GESTÃO COM PESSOAS, SUBJETIVIDADE E OBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES" DE DAVEL E VERGARA</b>	<b>10</b>
<b>2 OBSERVAR E ENVOLVER AS PESSOAS: ENTENDER A SUBJETIVIDADE</b>	<b>13</b>
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS E SUBJETIVIDADE</b>	<b>16</b>
<b>UNIDADE 2</b>	<b>18</b>
<b>PERFIL PROFISSIONAL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL E O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>18</b>
<b>1 PEDAGOGIA EMPRESARIAL</b>	<b>18</b>
1.1. A IMPORTÂNCIA DO PEDAGOGO NA EMPRESA	18
1.2. 2 HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS	20
1.3. 3 A VISÃO DO PEDAGOGO	22
1.4. 4 AMPLO CAMPO PEDAGÓGICO	28
1.5. 5 CONCLUSÃO	33
<b>UNIDADE 3</b>	<b>35</b>
<b>POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A CONTRIBUIÇÃO DO PEDAGOGO</b>	<b>35</b>
<b>1 O PEDAGOGO EMPRESARIAL E A ATUAÇÃO NA EMPRESA</b>	<b>35</b>
<b>2 FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PEDAGOGO</b>	<b>39</b>
<b>UNIDADE 4</b>	<b>50</b>
<b>COMPORTAMENTO, CONFLITOS E A PSICOLOGIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>50</b>
<b>1 SABER E FAZER - COMPETÊNCIAS E HABILIDADES</b>	<b>50</b>

<b>UNIDADE 5</b>	54
<b><u>DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS SELETIVOS, NECESSIDADES DE TREINAMENTOS E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS</u></b>	<b>54</b>
<b><u>1 O TREINAMENTO COMO DIFERENCIAL DA ORGANIZAÇÃO</u></b>	<b>54</b>
<b>UNIDADE 6</b>	61
<b><u>LIÇÕES PRÁTICAS DE PEDAGOGIA EMPRESARIAL</u></b>	<b>61</b>
<b><u>QUESTÕES DE ESTUDOS</u></b>	<b>62</b>
<b><u>REFERÊNCIAS</u></b>	<b>64</b>

## APRESENTAÇÃO

Olá, prezado acadêmico!

Inicialmente gostaríamos de informá-lo(a) que a missão da FAINSEP é formar profissionais educadores, bacharéis e tecnólogos; ampliar a formação humanística de pessoas para o pleno exercício da cidadania e preparo básico para funções técnicas e serviços gerais; oferecer educação continuada nas mais diversas formas, inclusive para o exercício de docência na educação superior; enfim, promover a educação e a cidadania por todos os meios, utilizando para tal o conhecimento, o desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias e educação a distância.

A FAINSEP é a única instituição de educação superior do Brasil credenciada e reconhecida exclusivamente para educação a distância. Isso comprova sua competência em educação superior.

O conteúdo para estudo é entregue a você já escrito, não precisando anotar o que o professor, nos cursos presenciais, falaria. Aqui o seu trabalho é ler o texto, responder as questões ou problemas e tentar aplicar na vida prática, de acordo com as necessidades.

Dessa forma, saiba que sua formação e profissionalização durante o curso dar-se-á com a construção de conhecimentos e o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício da profissão. Com isso, espera-se o desenvolvimento de atitudes de reflexão e análise da atuação profissional e de valores para bem atuar na sociedade como agente de transformação, em busca de uma sociedade mais justa, a partir da identificação e análise sociopolíticas e culturais de seu meio.

No curso será trabalhado o campo teórico e investigativo da área, bem como o processo de aprendizagem. Saiba que na FAINSEP, ao término da graduação, você não terá apenas um diploma, mas, sim, uma mudança e/ou transformação, tanto nos aspectos pessoais como profissionais, tornando-se um indivíduo capaz de autoaprendizagem, crítico, criativo e participativo na busca de uma sociedade mais justa.

Bons estudos!

A Direção.

## PLANO DE ENSINO

---

**Módulo:**           **EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS**

**Carga Horária:**   60horas

**Código:**   **EEMP**

### 1. EMENTA

Histórico e contextualização do pedagogo na empresa. Perfil profissional do pedagogo nas empresas. Práticas do pedagogo no contexto empresarial.

### 2.OBJETIVO GERAL

Compreender e refletir sobre a prática do pedagogo no contexto das organizações empresariais ao situar o trabalho como processo educativo e ético na sociedade do conhecimento.

## INTRODUÇÃO

A educação para o século XXI descortina um cenário, com novas perspectivas para todo profissional que se insere no mercado de trabalho sob diversas abrangências, como nos mostra a própria sociedade. Vive-se um momento particular de discussões sobre globalização, neoliberalismo, terceiro setor, educação on-line, enfim, uma nova estrutura se firma na sociedade, a qual exige profissionais cada vez mais qualificados e preparados para atuarem neste cenário competitivo.

A vida escolar, a educação formal, não deixa de ser um foco importante para o pedagogo, mas neste novo cenário, deixa de ser o único.

A pedagogia, até bem pouco tempo, apresentava-se como uma ciência inserida no ambiente escolar, na sala de aula, formando um profissional envolvido com os problemas da educação formal. A ideia que se conhecia era a do pedagogo como profissional capacitado e devidamente treinado para atuar somente em espaços escolares, sendo o responsável pela formação intelectual das crianças, sempre se envolvendo com os problemas relacionados à educação formal propriamente dita.

O foco atual da formação do pedagogo sofreu mudanças em seu conceito, pois deixou de ser restrito ao processo ensino-aprendizagem em espaços escolares formais, transpondo os muros da escola para diferentes e diversos segmentos como: ONGs, família, trabalho, lazer, igreja, sindicatos, clubes, organizações etc.

As linhas de pensamento relacionadas ao profissional pedagogo, neste novo modo de conceber sua atuação, possibilitam uma reflexão mais aprofundada sobre a sua atuação. Hoje se pensa muito mais detalhadamente a dinâmica do conhecimento e as novas funções do educador como mediador deste processo. Dessa forma, não podemos mais nos deter somente no universo da educação formal, mas buscar novas fontes de formação e de informação para adequar este profissional no mundo globalizado e competitivo.

Essa transformação relacionada à atuação do pedagogo se dá pelo fato de que, hoje, vivemos o processo que reflete a transformação de valores e pensamentos de uma sociedade voltada para valores mais específicos, como a cultura de seu povo, valor diferente daquele que até pouco tempo se primava pelo valor econômico. Ou seja, a cultura, a educação, a participação, hoje, tem o seu papel melhor definido e quase tão importante para a sociedade quanto a situação econômica propriamente dita.

O pedagogo está sendo inserido num mercado de trabalho cada vez mais diversificado e amplo, e essa nova dimensão da atuação profissional aconteceu, pela



necessidade de compreender a dinâmica que levou a sociedade a chegar onde estamos hoje, com um discurso voltado para a inclusão social, para o voluntariado, para pesquisas, educação formal, não formal e informal, observando o processo de ensino-aprendizagem não somente como processo para dentro da escola, mas como um processo que acontece em todo e qualquer segmento da sociedade, seja ele qual for.

O pedagogo se insere neste novo contexto social, percebendo a sua relação em diferentes espaços, podendo verificar-se hoje, uma ação pedagógica múltipla na sociedade. “O pedagógico perpassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não-formal” (LIBÂNEO, 2002, p. 28).

Nesta nova perspectiva de atuação do pedagogo, sua qualificação vem filtrando cada vez mais o conhecimento, buscando uma relação estreita entre as diferentes propostas de educação existentes na sociedade. Dá conta de uma nova cultura escolar que fornece aos alunos, instrumentos para que saibam interpretar o mundo de maneira completa. Assim, este profissional que atravessou séculos, executando o seu papel de preceptor, de transformador do conhecimento e do comportamento humano, está chegando ao século XXI, com uma nova proposta, que traduz sua efetiva atuação em outros espaços e que, no entanto, também visam a aprendizagem e a transformação do comportamento humano tanto quanto dentro da educação formal.

Nesta perspectiva de mudança e viabilizando uma atuação moderna e dinâmica deste profissional é que, neste módulo, organizado em seis unidades, abrimos espaço para estas discussões, com o propósito de introduzir o estudante no assunto e refletir sobre todas essas ideias. Sugerimos ainda que este possa aprofundar-se no tema, seguindo as sugestões de leitura ou buscando outras fontes.

A **1ª. Unidade** nos levará a rever e definir de forma mais objetiva os princípios filosóficos e teóricos sobre o que significa a atual formação do pedagogo, já que esta sofreu mudanças em seu conceito e dimensões das ações, deixando de ter uma atuação restrita ao processo ensino-aprendizagem em espaços escolares formais.

A **2ª. Unidade** tratará de iniciar o questionamento sobre os diferentes níveis de exigências do ambiente organizacional em relação ao ambiente escolar e a amplitude das ações do pedagogo.

A **3ª. Unidade** procurará mostrar questões centrais que auxiliam o entendimento e participação do pedagogo na formulação e acompanhamento das atribuições políticas da

empresa sobre as ações de seus funcionários, nessa nova proposição de atuação pedagógica.

A **4ª. Unidade** abordará as questões ligadas aos comportamentos das pessoas e as formas de gestão desse processo, que envolvem diferentes níveis de participação e dinâmicas de interação.

A **5ª. Unidade** encaminhará o estudante a reconhecer as formas de participação do pedagogo nos processos de seleção, recrutamento e avaliação de pessoas inter-relacionando a educação e as exigências de competências no trabalho.

A **6ª. Unidade** terá como foco principal a questão das competências do profissional que ensina. As competências vêm discutidas por Perrenoud como o domínio da situação, os recursos que o profissional mobiliza e os esquemas de pensamento para ter o controle da situação.

**UNIDADE 1****PRINCÍPIOS TEÓRICOS E FILOSÓFICOS SOBRE A AÇÃO DO PEDAGOGO NO AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO****1 Resenha crítica sobre livro "Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações" de Davel e Vergara<sup>1</sup>**

Fernanda Costa de O. Martins

Eduardo Davel é doutorando em Administração na HEC de Montreal (Canadá), pesquisador no Centro de Estudos sobre Trabalho, Economia e Gestão da Télé-Université (Université du Québec) e bolsista do CNPq. Co-organizou os livros: *"Recursos" humanos e subjetividade* (Vozes, 1996), *Inovações organizacionais e relações de trabalho* (Edufes, 1997) e *Homo administrativus* (no prelo). Desenvolve pesquisas sobre o trabalho em equipe nas empresas em Quebec, sobre organizações familiares e sobre a emergência do movimento *"Critical Management Studies"*. Seus interesses de pesquisa são direcionados para aspectos subjetivos, culturais e simbólicos das organizações.

Sylvia Constant Vergara é doutora em Educação pela UFRJ, mestre em Administração Pública pela Ebp/Fundação Getúlio Vargas, professora da Ebp/FGV e coordenadora de cursos de educação continuada da FGV Management. É autora dos livros: *Gestão de Pessoas* (Atlas, 1999) e *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (Atlas, 1997). Atualmente, seus interesses de pesquisa englobam o desenvolvimento organizacional e gerencial, bem como epistemologia e metodologia científica.

Davel e Vergara (2001) apresentam no primeiro capítulo do livro *Gestão com Pessoas e Subjetividade*, os dilemas e tensões enfrentados pela gestão de pessoas no que diz respeito à importância de gerir equilibradamente a subjetividade e a objetividade das pessoas de uma organização.

O capítulo é estruturado em cinco partes: a introdução e mais quatro seções. Na introdução, os autores discutem sobre a relevância das qualidades humanas, como criatividade e inovação, além da capacidade de combinar emoção com razão, subjetividade com objetividade para o sucesso das organizações.

<sup>1</sup>DAVEL, E. & VERGARA, S.C. *Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações*. In: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.) *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p 31-56.

Na primeira seção, focaliza-se a questão da objetividade. Os autores mostram que a objetividade, normalmente atrelada ao “ter”, tem, historicamente, orientado a gestão de pessoas, não deixando muito espaço para que as questões subjetivas possam também contribuir e exercer seu papel. A gestão de pessoas tradicional conhecida como Administração de Recursos Humanos (ARH) da década de 70, fundamentada pela psicologia industrial e pelos modelos teóricos do behaviorismo e da psicologia organizacional, contribui para construção de uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações, privilegiando um tratamento às pessoas como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços. Assim, sob a demasiada influência do modo “ter”, as pessoas são transformadas em objetos dos quais a organização dispõe, e suas relações tomam o caráter de propriedade.

Na segunda seção, Davel e Vergara (2001) apresentam as tensões geradas pela valorização excessiva das questões objetivas e a distância entre o discurso e a prática na gestão de pessoas, bem como a possibilidade de abertura para outras perspectivas além das privilegiadas pela objetividade.

Os autores criticam as contradições inerentes às funções atuais da gestão de pessoas que demandam dos indivíduos simultaneamente atitudes individualistas, empregabilidade, adaptabilidade e, também, atitudes coletivas para trabalhar em equipe, comprometimento, adesão a uma cultura forte, qualidade.

Já, na terceira seção, Davel e Vergara (2001) privilegiam a questão da subjetividade com a finalidade de ressaltar sua importância no processo de atualização e renovação da gestão de pessoas em organizações. Enfatiza-se nesta seção que a dimensão subjetiva torna-se fundamental nesse panorama de mudanças radicais e adaptações drásticas do mundo contemporâneo. Porém, ressalta-se que a subjetividade não deve estar dissociada da objetividade. “Modos de conceber a realidade pela via do ‘ter’ não excluem aqueles que se orientam para o ‘saber ser’” (DAVEL & VERGARA, 2001, p. 33). E a valorização excessiva de um modo em detrimento do outro promovem situações problemáticas, como podemos observar em diversas organizações. Conforme é dito na terceira seção do capítulo, uma gestão de caráter normativo de modelos e técnicas e obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento em curto prazo ressaltam um tipo de tratamento aos seres humanos desprovidos de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo.

Davel e Vergara (2001) concluem o capítulo convidando os gestores a combinarem exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, a fim de serem capazes de lidar com os aspectos relacionais e intrínsecos à natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional. Os autores afirmam que considerar a

subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio de palavras e comportamentos não verbais. Ademais, a gestão de pessoas não deve se resumir a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função. E os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas, considerando seus níveis objetivos e subjetivos, integrando outros tipos de indivíduos para além do *homo economicus*.

Aliadas aos fatores históricos, econômicos, culturais e geográficos, as inovações tecnológicas têm provocado transformações profundas no mundo trabalho. Essas mudanças, presentes ou em curso, em maior ou menor escala, tiveram início nos anos 70, particularmente, nos países capitalistas de economias mais avançadas. Nos emergentes ou do Terceiro Mundo, como é o caso do Brasil, as consequências decorrentes do progresso científico, tecnológico e organizacional, acentuaram-se de uma forma mais evidente na década de 90.

É interessante sublinhar que as mudanças estruturais e a lógica do mercado, num contexto organizacional inteiramente inédito, passaram a exigir da ARH um enfoque mais centrado na subjetividade humana. Em outras palavras, redescobriu-se a gestão de pessoas voltada para os fatores intangíveis característicos do ser humano, como a emoção, os sentimentos, o prazer, a satisfação, os sonhos, a criatividade e a intuição. Como se sabe, a geração dos saberes tem a sua origem em alguns desses componentes da interioridade humana, que se tornaram atributos pessoais valorizados, impensável até recentemente, no cotidiano corporativo.

Como tal tendência, hoje, parece estar acelerando-se bastante, a ARH deve priorizar a gestão do conhecimento e das competências individuais e organizacionais, ao invés de enfatizar as tradicionais funções estratificadas e estanques. Observa-se que o enfoque no indivíduo corresponde não somente à sua qualificação profissional, obtida através da aplicação das técnicas de RH, mas, principalmente, ao estímulo da sua inteligência e das suas habilidades, do seu “saber-fazer” e do seu “saber-ser”. Com relação ao desempenho organizacional, quanto mais depender da ação do ser humano na concretização de resultados, maior será a necessidade dos gestores se voltarem para a compreensão da complexidade humana, em suas várias dimensões.

A aproximação entre Subjetividade e Gestão de Pessoas revela várias possibilidades de repensar e de renovar a atuação humana nas organizações contemporâneas. A consideração da subjetividade em nossas reflexões e aprendizados, ao oferecer

possibilidades de tornar inteligível a experiência humana e entender as sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações das pessoas, aperfeiçoa a participação profissional cotidiana no âmbito organizacional com gestores e com pessoas.

Portanto, atualmente, o principal obstáculo dos gestores será compatibilizar a objetividade das práticas tradicionais da ARH, tecnicamente voltadas para o alcance de resultados econômicos – vinculadas ao "ter", com os objetivos individuais inerentes à subjetividade de cada pessoa – vinculados ao "ser".

Mas, será possível conciliar as duas coisas? Será possível conciliar os indivíduos como meios para o alcance de objetivos e como autores de ação organizacional? Como considerar a subjetividade dos indivíduos numa época de grande apelo à exterioridade, na qual o mercado expõe as pessoas às razões de ordem tecnológica, ao consumismo, onde o "possuir" sufoca o "ser"?

O primeiro capítulo do livro de Davel e Vergara, de maneira simples, proporciona ao leitor uma ampla visão das relações entre gestão e subjetividade. Entretanto, o livro não responde sozinho a essas questões, mas este tem o mérito de nos levar a refletir sobre o tema. Por isso, o livro é fundamental para os estudiosos da área, principalmente aqueles que pretendem abordar a gestão de RH de modo não convencional.

Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAGr8AJ/resenha-critica-sobre-livro-gestao-com-pessoas-subjetividade-objetividade-nas-organizacoes-davel-vergara>

## 2 Observar e envolver as pessoas: entender a subjetividade

Paulo Cesar Martins Paiva<sup>2</sup>

A formação de uma organização se dá, primordialmente, por pessoas. São estas que idealizam, programam, estabelecem objetivos e os implantam. Esta regularidade, no entanto, é condicionada por diversas situações e elementos. Criar uma conexão correta entre todos os fatores proporciona o alcance do que se estabeleceu em termos de propósitos, metas e objetivos. Alcançar patamares adequados demanda do gestor uma perfeita sintonia entre os elementos-chaves organizacionais: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente.

Considerar as pessoas como elemento principal e como sustentador das demais variáveis, permite que um amplo campo de estudo seja configurado e que se tenha uma atenção especial para com os colaboradores. Observar as pessoas e remetê-las ao centro

<sup>2</sup> Administrador, Especializando em Gestão de Pessoas

da questão organizacional leva ao alcance do que foi estabelecido como metas, desde que sua gestão seja efetivamente desempenhada com preceitos que levem ao entendimento do comportamento humano, a partir de suas causas e consequências.

Desafiar as organizações a se tornarem mais pessoais e subjetivas é o grande campo de batalha no qual o gestor de pessoas moderno deve centrar seus esforços. Sabe-se que é mais fácil estabelecer ordens a serem cumpridas e mais fácil de ser gerenciada. Não que as organizações não tenham uma formalização em suas estruturas, mas que estas sejam concebidas e implantadas a partir de uma realidade onde os participantes das estruturas compreendam sua formação para que possam, assim, dar sua parcela de contribuição de forma consciente e que surta os efeitos desejados.

A compreensão das pessoas abastece o responsável pela coordenação da equipe de trabalho de subsídios para que sejam tomadas decisões coerentes com as necessidades da organização e dos indivíduos envolvidos. As observações, bem como sua interpretação se tornam cada vez mais importantes se tivermos a consciência de que a singularidade das pessoas interfere na sua visão do contexto no qual estão inseridos e, a partir, destas percepções se posicionam e se comportam.

A contextualização apontada nos remete a entender a subjetividade humana, ou seja, entender a história de cada indivíduo, percebendo sua forma de pensar, sentir e agir. As respostas e atitudes para com as pessoas não devem ser arbitrariamente elaboradas, mas inseridas numa base que sustente as decisões, onde sejam detectados os desejos e necessidades que criam as expectativas no ambiente organizacional, que pela sua formação social compõe-se do conjunto de personalidades.

Esta subjetividade construída pela história de vida não se finda em etapas, mas se estende no percurso de vivências e se insere nas organizações através das pessoas que a integram de forma presente nas suas crenças, desempenhos e atitudes. É neste aspecto que a observação e interação humanas reforçam a importância de sua existência, estabelecendo laços que remetem ao envolvimento que leva ao desempenho ideal ou próximo deste. O que se intenta com a atenção direcionada para o subjetivo é que haja a possibilidade de identificar o que motiva as emoções, sentimentos e linguagens, além de ver os conflitos e resistências como importantes, sem deixar de lado os aspectos informais da organização. A preocupação com as pessoas colabora para a tomada da consciência de clima organizacional e das questões éticas e culturais.

Não se concebe mais uma organização que se distancia das aspirações dos seus colaboradores. Estes, dentro de sua visão de mundo, devem participar do ambiente organizacional como elementos ativos, onde o comprometimento acontecerá como



consequência da responsabilização com os objetivos. A parceria indivíduo-organização permite visualizar os comportamentos individuais frente às organizações, bem como os possíveis comprometimentos destas ações. Estas manifestações balizam o gestor de pessoas nas suas políticas de inserção e de desenvolvimento.

O olhar interessado nas pessoas não constitui algo distante dos desígnios empresariais, não se trata de uma visão romântica das pessoas, mas de uma percepção humanizada e que deve estar alinhada às estratégias organizacionais. Neste sentido, o aparelhamento empresarial precisa estar em consonância com as pessoas e definir seus meios de atender os desejos que se manifestam.

Pessoas comprometidas e com a possibilidade de tornarem seus objetivos em realidade, fazem da empresa um mecanismo de alcance de suas expectativas, fazendo disso uma interação de confiança e resultados. Tornar estas práticas como premissas organizacionais geram empenho e satisfação mútuos, visto que o intercâmbio de objetivos faz com que as ações sejam direcionadas no sentido de alcançá-los, motivando as pessoas a buscá-las através da organização como se um ciclo de intenções se formasse e se completasse.

Pensar as organizações como sistemas vivos é, cada vez mais, uma essencialidade. Suas linhas gerais e mudanças dão dinâmica ao desenvolvimento e ao equilíbrio necessário entre pessoas e estruturas. Diante de todo o escopo apresentado muitos questionamentos se formam, principalmente aqueles que se relacionam com possibilidade de as pessoas se expressarem, serem ativas, adquirirem o poder de participar e decidir, deixando de serem meros objetos para se tornarem elementos condicionais para que a organização tenha funcionalidade. E, neste ponto, dar créditos ao que é imprescindível frente ao que é necessário parece claro. Se as pessoas são a força motriz das organizações, parece óbvio que os questionamentos em compreendê-las já trazem consigo as respostas de positividade.

É evidente e inegável que as pessoas são ou têm possibilidades, acentuadamente, na era da informação e do conhecimento, mais condição de se expressarem, participarem e serem elementos decisivos. Basta, portanto, que os gestores canalizem forças para permitir que pessoas e organizações sejam parceiros envolvidos com este dinamismo.

Fonte: <http://new.administradores.com.br/informe-se/artigos/observar-e-envolver-as-pessoas-entender-a-subjetividade/21350/>



### 3 Gestão de pessoas e subjetividade

“O sentido subjetivo está na base da subversão de qualquer ordem que se queira impor ao sujeito ou à sociedade...” (Fernando González Rey). Muito se escreve e já se escreveu sobre o que distingue um bom gestor de pessoas neste novo milênio. Este profissional, segundo diversos autores, deve investir na própria carreira, tem que ter franca habilidade no manuseio e na administração de pessoas com vistas a trabalhar em equipe, ser flexível, idôneo, ter confiança, autocontrole, bom humor, empenho, etc.

Estas exigências, a bem da verdade, não são só dirigidas aos profissionais de RH, muito pelo contrário, são demandas feitas a todos os profissionais que pretendam ter uma carreira sólida e pouco sujeita a contratempos.

A competitividade trouxe vários desafios para todos os profissionais de uma maneira geral. Porém, para o profissional de RH cabem alguns desafios um tanto diferenciados e específicos que devem ser ressaltados: Assegurar um ambiente de trabalho seguro e motivador;

Investir em educação e gestão do conhecimento; Conseguir trazer para a organização os profissionais mais talentosos, bem como retê-los; Administrar uma estrutura de benefícios compatível com a realidade da organização e/ou do mercado que opera;

Cuidar da cultura organizacional, da ética, dos valores, do endomarketing, etc.

Se você acha isto muito, quero colocar um outro ingrediente que deve ser levado em consideração e ser motivo de atenção redobrada:

A subjetividade. Segundo Faye (1991), citado por Davel e Vergara (2001), subjetividade é o que permanece subjacente no ser humano. É o que está em seu interior. É a singularidade e a espontaneidade do eu. Portanto é tudo que constitui a individualidade humana. Assim, o subjetivo é o espaço do trabalhador enquanto experiência humana, bem como é o espaço do simbólico e da cultura. Estes processos simbólicos são impossíveis de serem compreendidos por processos padronizados e/ou objetivos. (Rey, 2005)

Ainda, segundo Davel e Vergara (2001), a subjetividade é expressa pelo trabalhador através de seus pensamentos, condutas, emoções e ações no ambiente empresarial e, os gestores de uma maneira geral, negligenciam as questões subjetivas, bem como dão maior ênfase a questões objetivas na gestão de pessoas.

Do lado oposto à subjetividade, portanto, encontramos a objetividade que é uma tentativa de encontrar formas de administrar o capital humano das empresas visando à

maximização dos benefícios econômicos através de uma tentativa de alinhar a performance dos empregados com os objetivos da organização (DAVEL e VERGARA, 2001).

Assim, no início da chamada Administração de RH (ARH), supunha-se poder influenciar o comportamento dos trabalhadores com vistas a otimizar o funcionamento eficaz e eficiente da firma, através de uma padronização de posturas e comportamentos.

A história moderna da área de RH confirma essas tentativas, na medida em que desenvolveram técnicas e métodos com este fim, tais como: Descrição de cargos e salários; Gestão participativa por objetivos; Avaliação de desempenho; Estrutura de cargos e salários, etc.

Estas ações são via de regra, com o objetivo de fornecer às empresas (e aos trabalhadores) maior estabilidade e aumentar a produtividade.

Para finalizar, nós gestores temos que ter a consciência que gerir pessoas não é só “cuidar” de técnicas, métodos e instrumentos racionais de trabalho e de controle. Gerir pessoas é entender que o homem é um ser dotado de desejos, pulsão, expectativas, tem alma e se comunica por meio de palavras e comportamentos.

Gerir pessoas é entender que o homem é dotado de vida interior e experiências através de sua vida social, religiosa e psíquica, entre outras, bem como é o resultado de “marcas” singulares em sua formação criando crenças e valores compartilhados na dimensão cultural que vão construir a experiência histórica coletiva dos grupos organizacionais.

## Referências

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia. (Organizadores) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. Editora Atlas. São Paulo, 2001.

REY, Fernando G. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**: Os processos de construção da informação. Editora Thomson. São Paulo, 2005.

Fonte: <http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/lideranca/gestao-de-pessoas-e-subjetividade/>

**UNIDADE 2****PERFIL PROFISSIONAL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL E O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO****1 Pedagogia empresarial****1.1. A importância do pedagogo na empresa**

Rodrigo dos Santos Nogueira<sup>3</sup>  
Rio de Janeiro, 2005

---

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do curso de Pedagogia, com habilitação em Pedagogia Empresarial, do Centro de Ciências humanas, da Universidade Veiga de Almeida, sob orientação do professor José Luiz Bello.

---

**RESUMO**

O presente trabalho pretende focar algumas questões acerca da Pedagogia Empresarial, discutindo a nova configuração empresarial pegando o enfoque do Pedagogo no novo campo de trabalho. Diante de alguns processos de mudança organizacional baseados em modelo de gestão onde resultado é igual a oportunidade ao que enfoca novamente na educação, pois, um funcionário interessado em aprender visa sempre crescer e é isso que as empresas têm buscado, funcionários motivados. Optou-se por uma perspectiva que busque entender a ausência dos pedagogos dentro das empresas ou até mesmo a troca de profissões atuando na função de recursos humanos, ocupando o cargo que seria dos pedagogos por direito. Esse fenômeno está sempre em um muro de silêncio, pois, ainda não se sabe ao certo se são as empresas que não andam atualizadas ou que querem enxergar o quanto será produtivo ter um pedagogo dentro da empresa, visto que a empresa também é um espaço educativo para o crescimento dos funcionários e da própria empresa, e é exatamente esta investigação que se pretende realizar e espera-se encontrar respostas para esses argumentos. Trata-se de um trabalho que além das investigações relacionado ao problema, procura defender e mostrar o vasto campo que um pedagogo pode atuar hoje, desde que esteja formada criticamente onde sua principal missão é formar o indivíduo desenvolvendo suas potencialidades e fazendo com que ele descubra os seus caminhos.

**PALAVRAS-CHAVE:** educação, conhecimento, aprendizagem, motivação, transformação, comunicação e desenvolvimento.

---

**1 Introdução**

O problema a ser colocado nessa pesquisa será sobre: A disputa por uma vaga no setor de Recursos Humanos. Pedagogo ou Psicólogo? Quem está mais qualificado para assumir tal função? O porquê que a maioria das empresas ainda permanecem na escolha por um psicólogo.

Portanto o presente trabalho vem mostrar que cabe ao pedagogo empresarial auxiliar no processo de desenvolvimento de instrumentos que permite ao indivíduo (funcionário) a desenvolver-se, instrumentos estes que os capacitarão para um melhor rendimento e

---

<sup>3</sup>Rodrigo dos Santos Nogueira formou-se em Pedagogia, com habilitação em Pedagogia Empresarial, pela Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro.

propondo medidas para o seu desempenho, com obtenção de dados e informações a fim de obter um aumento na produtividade tanto pessoal quanto organizacional.

Lidar com pessoas tornou-se hoje uma atividade completamente diferente do que se fazia a algum tempo atrás. Hoje em plena era da informação, as empresas enfrentam um desafio importantíssimo na administração de pessoas e nesse impasse de mudanças e competitividade das empresas é necessária uma nova estrutura organizacional em busca da utilização de meios para conhecimento das pessoas, preparando-as e qualificando-as de acordo com o perfil desejado pela empresa sendo então devidamente preparadas e motivadas.

As organizações dependem diretamente das pessoas para produzir seus bens e serviços, servir bem seus clientes, competir no mercado a fim de atingir seus objetivos globais e estratégicos como: produtividade, crescimento sustentado, lucratividade, redução de custo, qualidade nos produtos e serviços, e imagens.

Esse órgão chamado de RH deve ser um órgão de enriquecimento de talentos e não de controle e fiscalização; gerenciar com pessoas e não as pessoas. Deve-se incentivar a participação das pessoas nas decisões utilizando ao máximo a inteligência e o talento das pessoas para obter sinergia de esforços e ampliação de conhecimentos.

O setor de recursos humanos deve investir no capital intelectual e capacitar as pessoas criando condições para que elas utilizem eficazmente as suas habilidades. Portanto a pedagogia vem de uma forma bem definida traçando objetivos que possam ser alcançados com uma compreensão clara do que se entende na política de Recursos Humanos de uma empresa.

O objetivo do tema escolhido é mobilizar e atentar para as tarefas do pedagogo na empresa. Visto que uma empresa é um espaço educativo, entra aí então o papel da Pedagogia, atuando com estratégias e metodologias para informações, conhecimentos e realizações de objetivos, tendo como resultado um melhor aprimoramento, qualificação profissional e pessoal dos funcionários.

No entanto é oportuno acrescentar que investir em algumas horas trabalhadas em educação e treinamento é um grande investimento, pois a dupla consequência desse esforço é a maior competitividade da empresa e mais empregabilidade para seus funcionários onde os mesmos agregam um alto desenvolvimento pessoal, progresso na empresa, nas relações interpessoais e de trabalho, autorrealização, reconhecimento do trabalho em si e segurança no emprego.

Para que tais objetivos possam ser alcançados, torna-se necessário uma compreensão clara do que se entende, na política de recursos humanos da empresa, como eficiência, eficácia e cujos esses objetivos buscam muito mais do que acumular técnicas ou conhecimentos, mas, acima de tudo, promover mudanças e atitudes mais amplas.

A sua principal missão é desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade.

Esses e mais alguns são requisitos essenciais para a atuação do pedagogo no setor de recursos humanos de uma empresa.

Ratificando nesse momento o motivo da escolha do tema apresentado aqui é devido a grande dificuldade das empresas estarem aceitando um pedagogo no setor de Recursos Humanos, um cargo no qual não compete, mas devido a falta de informação ou outro motivo que no momento não conhecemos, esse cargo vem sendo ocupado por psicólogos.

Sabendo-se, pois, que um pedagogo formado criticamente, pode e deve atuar sim numa empresa devido a sua formação que não especificada - como o psicólogo - e sim numa visão ampla, pois sua formação consiste na própria psicologia, na sociologia, na filosofia, na história, na administração e, na gestão de recursos humanos e materiais financeiros.

O mercado de trabalho já tem exigido e cobrado das empresas mais ações de responsabilidade social. Com isso, está crescendo a demanda por profissionais

especializados para planejar, coordenar, executar, e divulgar projetos sociais principalmente na área de educação.

Portanto este projeto vem ressaltar a grande importância da atuação do pedagogo dentro de uma empresa. Seu papel como educador e mediador, seu perfil e suas funções pedagógicas e metodológicas.

O instrumental de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a análise de conteúdo.

---

## 1.2. 2 Histórico de Recursos Humanos

Muitos dos chefes de seção de pessoal eram advogados, executivos e o escopo básico de seu trabalho eram dizer e fazer coisas de pessoal segundo as leis. Administrava-se o papelório - os procedimentos legais -, o que já era um progresso; contudo, a mediação pessoas/empresa estava relegada aos termos da lei.

Na década de 1970, ocorreram vários fatos que causaram impacto na atividade de recursos humanos: a crise mundial do petróleo; a manifestação do ensino; a lei nº 6.297 de incentivos fiscais do treinamento; a abertura política e, ainda mais marcante do que os outros, o nascimento de um sindicalismo independente, de raízes políticas socialistas e de atuação agressiva, que facilitou o aparecimento das greves como forma de reivindicação dos empregados. Nesse tempo, a área de recursos humanos teve um certo poder, interessante de ser observado.

Nesse cenário, surgiu a figura de uma área de recursos humanos importante. Coube a ela a elaboração de planos, táticas e ações contingenciais "contra" os sindicatos. Dito de outra maneira estava estabelecido uma guerra contra os sindicatos, e o objetivo maior era manter a empresa trabalhando, sem greve, quase a qualquer custo.

Pode-se dizer que a área de recursos humanos, nessa época, concentrava-se em (como se dizia naqueles dias) "fazer a cabeça dos funcionários", permitindo que esses últimos "vestissem a camisa da empresa" e, assim, ficassem longe da manipulação da representação do mal: os sindicatos e seus "mal-humorados" dirigentes.

Pouco ou quase nada sobrou desse novo modelo de gestão de recursos humanos, já que ele era essencialmente reativo e servia para explicitar mais ainda o engano de administrar pessoas/empresa por meio do antagonismo com as forças externas à empresa e do mascaramento do verdadeiro contrato de trabalho.

No início da década de 1980, surge em recursos humanos o conceito "quem pode e deve administrar melhor as pessoas é aquele que tem a responsabilidade sobre isso e vai tirar o seu próprio resultado das pessoas". Nesse caso estariam incluídos todos àqueles que tem cargo de chefia: são supervisores, gerentes, diretores, superintendentes, vice-presidentes e todo o rol de rótulos que essas funções tem no mercado. Para que esses pudessem ser gestores de recursos humanos, era necessário que pudessem ser treinados e desenvolvidos para a função. Nessa época reativaram-se algumas técnicas e criaram-se outras de "desenvolvimento gerencial ou de executivos". Quanto ao conteúdo, nem sempre eram possíveis de ser utilizado. Havia dissonância entre o conteúdo instrucional desses cursos e a prática gerencial no Brasil, padrões e modelos que reforçavam a centralização do poder em algumas pessoas, principalmente após esses seminários/cursos, deixava os participantes frustrados.

O esforço para tratar da educação de executivos fez com que a área alcançasse níveis de relacionamento e de trabalho mais sofisticados. A teoria das relações humanas, que permeou todos esses trabalhos, trouxe o seu quinhão de progresso para os recursos humanos, mesmo que não tornasse a área mais estratégica ou mais efetiva na demonstração e na comparação de resultados.



Em outras palavras, a área de recursos humanos só poderá sobreviver se conseguir mostrar e mensurar valor agregado à empresa e às pessoas que lá trabalham.

A maioria das recentes argumentações em torno das razões pelas quais as empresas devem mudar envereda pela explicação de que a globalização e o neoliberalismo alteraram os espaços competitivos de empresas e nações, exigindo das organizações um pensamento estratégico empresarial global e umas atuações cada vez mais regionais, pessoais e voltadas para a diferenciação.

No limiar do terceiro milênio, parece não ser tão importante a discussão do porquê da exigência de mudança contínua nas organizações.

Pelo fato de historicamente, termos governos e modelos econômicos fechados, nossas empresas tiveram de se adaptar "na marra".

Com os processos de mudança organizacional iniciados abruptamente em nosso país os produtos desses trabalhos começaram a aparecer. Uma das maiores constatações que os produtos desse processo permitiram foi a de que não existe um caminho de retorno, ou seja, "os velhos tempos" devem ser vistos como tal a nada mais do que isso.

Diante dessa nova circunstância organizacional, as pessoas, por decorrência lógica, começaram a questionar os valores que norteavam suas relações com a empresa e dentro da empresa.

O modelo de gestão de recursos humanos baseados em "obediência + fidelidade X sobrevivência na empresa" já não tinha sentido, pois, na maioria dos processos de mudança organizacional, evidenciou-se a impossibilidade de cumprimento, por parte de empresa, de sua promessa de satisfazer as necessidades humanas, uma vez que a empresa é uma projeção dos interesses dos donos do capital e seu objetivo principal é sobreviver para satisfazer essa projeção de seus dirigentes.

A gestão de pessoas concentrou-se no modelo explícito de "resultado X oportunidade", em que o resultado alcançado pelas pessoas em prol da empresa traduz-se em oportunidade que a empresa lhe oferece. Dessa maneira, a empresa deve explicitar-lhes, claramente e sem pruridos, seus desejos e resultados, e esses resultados, uma vez alcançados, é que suportarão o oferecimento de oportunidades financeiras, sociais e psicológicas aos funcionários.

Nos últimos anos, os profissionais de recursos humanos conquistaram espaço e oportunidade para interferir no projeto da empresa toda; não ficam mais a reboque, tentando costurar soluções comportamentais para decisões tecnológicas ou organizacionais inadequadas ou pensadas pela metade.

## 2.1 O que significa Recursos Humanos?

Um recurso vivo e dinâmico da organização; recurso que manipula os demais; recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento; órgão responsável pela distribuição das informações necessárias.

Conceituar, identificar, operacionalizar, desenvolver, avaliar e promover são competências importantes para o profissional de recursos humanos. É claro que muitas delas podem ser compartilhadas com profissionais de outras áreas, mas, quando atribuídas ao profissional de recursos humanos, eles devem oferecer um quadro harmônico e confiável.

O aproveitamento de Recursos Humanos decorre de um processo de avaliação contínua dos funcionários e permite a organização reter os seus "bons" funcionários substituindo somente aqueles que apresentam distorções de desempenho consideradas difíceis de serem corrigidas dentro de um programa de treinamento.

Daí a importância de se incluir no processo de qualificação profissional a pedagogia que vai responder de uma forma mais efetiva, contribuindo para o desenvolvimento e desempenho global da empresa.

## 2.2 As organizações

A moderna Gestão de Pessoas procura tratar as pessoas e, simultaneamente, como importante recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente como recursos ou insumo. Até a pouco tempo, elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos - quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração.

Através dessa maneira retrógrada de visualizar as pessoas provocou grandes conflitos trabalhistas. Hoje a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível dentro da organização, sejam administradoras - e não simplesmente executores - de suas tarefas. Além de executar suas tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização. É assim que crescem e solidificam-se as organizações bem-sucedidas.

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Segundo Ribeiro:

Portanto, cultura é o resultado de um complexo conjunto de processos de aprendizagem os quais são, apenas parcialmente, influenciados pelo comportamento e vontade do líder. Por outro lado, destaca-se que a cultura organizacional indica o clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao "redor" dos seus funcionários (2003, p. 63).

Se as organizações são compostas de pessoas e estas precisam engajar-se em organizações para alcançar seus objetivos, nem sempre este casamento é fácil. Se as organizações são diferentes entre si, ocorre o mesmo com as pessoas que por serem diferentes individualmente possuem suas próprias características separadamente.

---

## 1.3. 3 A Visão do Pedagogo

### 3.1 Planejamento

Planejamento é prever, antecipar fatos e situações, tomar decisões etc.

O planejamento ajuda a alcançar a eficiência e visa também a eficácia. O planejamento pode ser de curto ou de longo prazo, consideram-se de curto prazo, os planos de até um ano, e de longo prazo aqueles acima de um ano. Obviamente que é melhor estender o planejamento e termos de tempo do que limitá-lo a períodos muito curtos.

A essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável.

Um levantamento de pesquisa verificando as necessidades dos funcionários é um ótimo começo.

Pode-se começar a planejar, mexendo nas possibilidades de diminuir a carga horária de trabalho para àqueles que queiram completar os seus estudos podendo haver possibilidades desse estudo ser na própria empresa.

O planejamento compreende a seleção dos objetivos da organização e das áreas, e a determinação dos meios para atingi-los.

Pode-se fazer uma análise permitindo-nos refletir na perspectiva das relações institucionais, sobretudo sobre os papéis e funções da pedagogia empresarial dentro de um contexto onde as verdades se relatam na busca de conhecimentos e aprendizados. Segundo Ribeiro:

O pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas em que circunstâncias para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e com isso perca de vista os propósitos tanto da formação quanto da empresa. Ao planejar um programa de formação/treinamento a seleção de métodos obedece ao princípio do desenvolvimento concomitante de competências técnicas e de relacionamento social (2003, p. 20).

No planejamento estratégico, o conceito de competências foi introduzido por Prahalad (1990) e Hamel (1995) e é introduzido como um conjunto de habilidades e tecnologia que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente, diferente do de sua concorrência.

O que fazer se na empresa não há um planejamento formal?

#### **FASE 1: Descoberta**

Se Entrevista pessoas que representem as várias interfaces da organização e nos mostrem uma circunstância específica de negócio.

#### **FASE 2: Construção**

É nessa fase que são definidas as competências organizacionais (se a empresa ainda não fez esse trabalho), de acordo com as necessidades estratégicas e as circunstâncias levantadas.

#### **FASE 3: Assessment**

Estudos de casos precisam ser desenvolvidos para cada situação. No caso da utilização de testes, inventários e etc., é importante que a escolha seja criteriosa, que leve em consideração os recursos e os produtos de cada um e as necessidades particulares do *assessment*.

#### **FASE 4: Implantação**

Esse é o momento de "fazer acontecer". Nessa fase, a primeira atividade, de importância fundamental, é o detalhamento de implantação da administração de recursos humanos por competências.

Quanto mais pudermos planejar nossas ações e estabelecer, a priori, o tempo, os recursos e as responsabilidades necessárias - contando com o envolvimento da pessoas na confecção desse plano -, mais aumentaremos nossas possibilidades de uma implantação bem-sucedida.

Medir, monitorar, redirecionar e replanejar são atividades vitais para a otimização das energias e emoções existentes num determinado grupo de trabalhadores.

Criar a cultura da avaliação, implementar instrumentos e processos coerentes e objetivos validados, e compartilhar todos esses resultados é uma competência muito valorizada.

### **3.2 Comunicação e Informação**



Ao se projetar um sistema de informação que apoie o planejamento e o controle, é necessário compreender as necessidades de informação que por sua vez exigem a compreensão dos processos decisórios praticados pela empresa.

A qualidade da comunicação é, sempre, de uma forma ou de outra, a diferença entre o sucesso e o fracasso, ou, pelo menos, entre sucesso e mais sucesso. A arte de comunicar está em identificar os aspectos favoráveis.

A comunicação empresarial existe o conceito já aprovado na prática, de que "a política de comunicação de uma empresa será tão boa e eficiente quanto for a sensibilidade comunicativa de seus principais dirigentes". Isto quer dizer que independentemente da qualidade dos comunicadores e dos recursos materiais e tecnológicos já existentes, nenhuma empresa pode prescindir de uma estratégia de comunicação, abrangente e que reflita seu objetivo de ação como um todo, e não seus executivos isoladamente.

A comunicação empresarial insere-se num conceito de permanência, e deriva da cultura da empresa. Isto quer dizer que, quanto mais esclarecida for a empresa sobre o papel social, mais apta estará a informar:

A que se denomina comunicação empresarial é, assim o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Interna ou externamente, a informação prestada por ela correspondente a uma estratégia. (BAHIA, 1995, p. 9).

Mas do que uma atividade a comunicação empresarial é um conceito que permeia todas as atividades da empresa, suas relações com a comunidade, fornecedores, compradores e governos em geral. Trata-se de uma política e de uma estratégia que tem sua expressão na postura da empresa diante do mercado e dos consumidores, de seus trabalhadores, se reflete na qualidade e apresentação de seus produtos e/ou serviços e em todas as suas mensagens informativas, tanto para dentro como para fora da empresa.

Além das organizações que estruturam seus setores de comunicação, preferem contratar serviços de terceiros, de acessórias especializadas, que só proliferam.

A comunicação, a medida que mais e mais venha a ser utilizada como instrumento da moderna gestão de pessoas, em um mercado crescentemente competitivo, irá exigir profissionais melhor preparados, vocacionados para a atividade, através de uma seleção cada vez mais rigorosa no mercado de trabalho. Esses são os especialistas que o mercado de trabalho irá solicitar, capazes de orientar e executar a política da comunicação das organizações empresariais.

Deve-se implantar o projeto, as etapas intermediárias, pesquisa de avaliação e feedback, onde permitirá correções e, eventualmente, a introdução de novas práticas e veículos de informação, com a finalidade de despertar mais interesse e adesões, incentivar a participação do público-alvo somando esforços para alcançar objetivos traçados pela empresa.

Uma empresa deve atribuir estímulos (onde se pode criar campeonatos, promoções, gincanas e outros, com a finalidade de promover iniciativas integrativas e participação múltiplas e os objetivos desse estímulo é a ideia do não isolamento e individualismo); a educação (criando-se oportunidades e condições de ensino para melhorar os padrões produtivos e gerenciais da empresa e, ela compreende que um operário melhor preparado, trabalha melhor e produz mais).

A comunicação é o principal instrumento da política dos recursos humanos em uma empresa e, portanto, fator inestimável de eficiência e produtividade. É claro que se a política de recursos humanos da empresa for ineficiente, não há comunicação que melhore sua imagem.

Não seria irresponsável dizer que em um dos maiores problemas de novas empresas é a comunicação. Não que falem "meios" (jornais, murais, cartazes, programas formais de

comunicação - quem se lembra dos programas "portas abertas?"; elas estavam tão escancaradas que precisavam de um programa formal), redatores, repórteres e acessórias eficientes de comunicação. O grande problema é o "entendimento das pessoas".

Nunca houve dúvida de que as pessoas é que fazem a diferença no contexto empresarial.

A comunicação deve permitir amplas possibilidades de expressão entre os integrantes para que possam rever seus estilos, suas normas, criar espaço à redefinição da auto-regulamentação, não apenas ao nível das atitudes e percepções, motivações individuais ou grupais.

Um dos pressupostos básicos para a aprendizagem é o entendimento.

### 3.3 A Aprendizagem

Hoje nas empresas faz-se urgências as instalações de um sistema de mudança, em busca do aprimoramento organizacional. Capacitando-se e experimentando a busca de novas alternativas para enfrentar os desafios do meio onde atuam, desenvolvendo um contínuo aprendizado como filosofia de vida organizacional.

Por essa razão as empresas precisam adaptar-se às alterações, porque passa a sociedade como um todo nesse limiar de um novo século. E elas só podem criar, sustentar e ampliar estratégias de crescimento e até mesmo de sobrevivência se fizerem do aprendizado um "modo de ser" permanente e em sintonia com o seu tempo.

Entra-se, portanto no planejamento, e sobre isso cabe alertar ao pedagogo empresarial para não confundir planejamento educacional (voltados para processos de ensino-aprendizagem desenvolvidos na escola) com o planejamento de atividades a serem desenvolvidas no âmbito das empresas. O que se deve fazer no caso da empresa é desenvolver habilidades de comunicação, leitura e audição, assim como aprimorar atitudes e conhecimentos, e na empresa há que se ter cuidado de oferecer ao receptor o mecanismo de funcionamento do código de mensagem, dando a necessidade da escolha adequada das palavras e da organização adequada dessas palavras em frases.

A aprendizagem é como um processo de mudança, como instrumento de ação libertadora, a consciência crítica do ser humano no processo de sua aprendizagem leva a reconhecer o seu estado de finitude e de limitação. A aprendizagem constitui-se na direção de atingir determinados objetivos lidando com eles com determinação, perseverança e entusiasmo.

A educação é um processo amplo que permite ao indivíduo desenvolver-se como um todo e em todas as dimensões, cujos objetivos buscam muito mais do que acumular técnicas. Portanto, segundo

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana (CHIAVENATO, 1999, p. 290).

Educação vem da capacidade do indivíduo em assimilar, usar e gerar informações. A aprendizagem, então, só se completa na medida em que a posse de conhecimento pela pessoa permita a mudança de comportamento por causa da experiência. Para Freire (apud LIMA, 1996):

[...] na visão bancária de educação, o "saber" é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber [...]. Se o educador é o que sabe, se os

educandos são os que nada sabem, cabe àquele dar, entregar, levar, transmitir o seu saber aos segundos.

Segundo o professor do Departamento de Administração Geral de Recursos Humanos da EAESP/FGV, José Ernesto Lima Gonçalves, conforme citado por Chiavenato (1994), "transformar a força em trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentadas pelas empresas que esperam ter sucesso no próximo século".

Na educação, o conceito de competências está ligado à formação da pessoas, ao desenvolvimento das habilidades e a estimulação das atitudes (GRANT, 1975), razão pela qual sua definição é um conjunto de habilidades e comportamentos dos indivíduos passível de treinamento.

Dessa maneira, Senge (1990) propõe um modelo de empresa em que a aprendizagem, além de ser contínua, precisa ser acumulativa e "distribuída" para todos.

Ambos os nascedouros do conceito de "competência" foram convenientes para uma transposição e uma nova forma de administrar os recursos humanos nas empresas: a junção da vertente educacional, voltada para o aprimoramento das pessoas, e da vertente estratégica, calcada na identificação e no desenvolvimento das competências organizacionais a fim de que as empresas obtenham competitividade.

Organizações estruturadas solicitam a explicitação de um contrato baseado em resultados e na aprendizagem contínua. Desse modo, fica claro que a carreira das pessoas depende da adaptação rápida ao ambiente competitivo pós-empresarial.

As organizações estão bastante interessadas na "construção do conhecimento" pelos seus colaboradores - construtivismo - e pela construção do conhecimento pela própria organização.

Antes, será apresentada uma comparação entre o treinamento, desenvolvimento e educação. Muitas vezes ao tratar o assunto, profissionais nomeiam indistintamente essas práticas, que são bastante diversas, como demonstram Marisa Eboli e Marcelo Fernandes (2001), que elaboraram uma distinção entre treinamento, desenvolvimento e educação vinculados ao trinômio conhecimento, habilidades e atitudes.

O conhecimento (saber fazer) está no campo do treinamento, seu objetivo é o desempenho, seu foco é a tarefa, seu alcance é o curto prazo, sua orientação são suas instruções, seu domínio são o psicomotor/cognitivo e o tipo do problema envolvido é operacional e bem estruturado.

As habilidades (poder fazer) estão no campo do desenvolvimento, seu objetivo é a capacitação, seu foco é a carreira, seu alcance é o médio prazo, sua orientação são as políticas de gestão, seu domínio é o cognitivo/comportamental e o tipo de problema envolvido é gerencial e medianamente estruturado.

As atitudes (querer fazer) estão no campo da educação, seu objetivo é a formação, seu foco é a vida, seu alcance é o longo prazo, sua orientação são seus valores, seu domínio é o cognitivo/comportamental e o tipo do problema envolvido é o estratégico e pouco estruturado.

Na virada do século XVIII para o século XIX, o pedagogo suíço Pestalozzi pensava a aprendizagem como um processo que envolvia atividade das mãos, da cabeça e do coração, representantes das funções psicomotora, intelectual e moral do indivíduo.

Conhecimentos, que são acumulados ao longo da vida e que, agindo de modo interdependente com habilidades e atitudes, permitem a realização de propósitos e desafios profissionais, isto é, formam competências.

Habilidade é a capacidade de fazer o conhecimento funcionar. É o saber como fazer algo.

As atitudes, quando relacionadas ao mundo do trabalho, são referenciadas como o "querer fazer", ou interesses e preferências em relação a determinadas ações ou eventos.

Dessa forma, demonstrando que as competências possuem as três dimensões propostas por Durand, que por sua vez podem ser conectados aos objetivos educacionais

de Bloom, que por seu turno tem conexões teóricas com as chaves da aprendizagem de Pestalozzi, pode-se concluir que a competência tem suas bases e raízes na aprendizagem e que desenvolvê-las envolve aspectos claros ou intangíveis que são afetos à pedagogia, à andragogia e a filosofia, em especial a teoria do conhecimento.

Um outro entendimento de ensino aproxima-se bastante das conexões Pestalozzi - Bloom - Durand. Trata-se do modelo educacional integrativo proposto por B. Clarck, como aparece na obra de Solange Wechsler (1993).

As ações de desenvolvimento profissional, queira ou não, tem suas dimensões filosóficas e educacionais. Desenvolverão melhores as competências necessárias para a gestão do desenvolvimento organizacional e profissional, os trabalhadores do conhecimento ou os gestores de pessoas que possuírem domínios das áreas cognitivas, afetivas e físicas, além de tudo o mais que lhes é exigido atualmente em termos de alinhamento às estratégias empresariais, satisfação do cliente e adaptação do cenário de mudanças permanentes e velozes.

A aprendizagem, para Pichon-Riviére, é sempre uma leitura crítica da realidade, uma apropriação ativa, uma constante investigação, em que a resposta conquistada já se constitui em princípio de nova pergunta.

Aprender em grupo significa que, na ação educativa, estamos preocupados não apenas com o produto da aprendizagem, mas com o processo que possibilitou a mudança dos sujeitos. É uma ação formadora do sujeito para a vida, rejeitando a simples transmissão de "conversas de saber". Aprendizagem, nessa perspectiva, é a capacidade de compreensão e de ação transformadora de uma realidade.

Aprender, portanto, pode significar romper com modelo internalizado, ou retirar um determinado personagem, uma determinada cena, e inserir outra.

Há, portanto, aprendizagem implícita e explícita na forma de ser homens e mulheres (embora em diferentes padrões), em todas as épocas. Nem tudo é falado é transmitido pela palavra. Portanto, nem tudo é registrado só pela linguagem oral. Tudo isso configura as matrizes de aprendizagem.

### **3.4 Treinamento / Desenvolvimento Profissional**

Conforme Malvezzi (1997), o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Desde o início dos sistemas fabris que essa atividade é reconhecida como elemento chave da produtividade.

Com o aumento da complexidade da área produtiva, o treinamento passou a ser cada vez mais sistematizado. Desde o final do século XIX, encontram-se registros de tentativas de diminuição de erros e ampliação da capacidade dos operários nas fábricas.

Fatores como motivação, expectativas, valores, conformismos, além das teorias de comportamento organizacional, começaram a ser relacionado com o desempenho, o que justificou a divisão da capacitação profissional em dois processos distintos: treinamento e desenvolvimento.

O desenvolvimento foi identificado com a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso à hierarquia de poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvam mais responsabilidades e poder. Portanto capacitar não significa apenas dar mais informações e desenvolver habilidades, mas ser mais identificado com a empresa.

O processo de capacitação das pessoas tem por missão ensiná-las a pensar, a reelaborar a fazer autocrítica. Os indivíduos não só precisam saber "como fazer", mas também conhecer o "por quê do como fazer".

Treinar é oferecer oportunidades para que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados e exercitar seu lado crítico, profissionalizando-se, assim, diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida. Isso só será possível com a utilização cada vez mais frequente das chamadas técnicas ou práticas interativas de treinamento. É

por meio delas que o "treinamento" pode exercitar suas racionalidades para legitimar e reelaborar sua prática. (MALVEZZI, 1997).

O desenvolvimento dos conceitos de organização que aprende, comunidades de aprendizagem e aprender fazendo nas empresa também facilitará o processo de desenvolvimento contínuo dos trabalhadores mais maduros. Tais inovações nas formas de aproveitar e desenvolver o potencial dos trabalhadores atendem às necessidades andragógicas do adulto. A educação permanente e em serviço para os trabalhadores em fase avançada de carreira pode permitir a constante atualização profissional, o desenvolvimento de habilidades e de posturas para o convívio com processos de mudança e a observação de novas tecnologias.

Quando a empresa resolve adotar políticas de desenvolvimento de recursos humanos baseadas em competências, ela está, na realidade, facilitando todo o processo de desenvolvimento.

### 3.5 Mudança X Transformação

A mudança vem acompanhada por crises e rupturas.

A empresa nem sempre tem clara sua nova filosofia, sua cultura. Menos ainda, como lidar concomitantemente, com dois modelos de administração, como aclarar para os profissionais os novos padrões de comportamento. Como permitir que os mesmos assimilem, sem medo, os novos papéis; como ajudá-los a aprender que a competência adquirida no modelo a ser superado pode contribuir para saídas, evitando-se impasses.

Transformação, ato ou efeito de transformar significa dar nova forma, feição ou caráter; tornar diferente do que era; mudar, modificar, transfigurar.

Transformar significa formação contínua e co-partilhada entre integrantes de um grupo, propiciando o exercício de atitudes de mudança. A mudança e a resistência à mudança são os polos opostos do processo de transformação.

### 3.6 Recursos Humanos na Gestão da Liderança

Sabe-se da importância da liderança na gestão de pessoas e no sucesso das organizações. É um objetivo também demonstrar como os recursos humanos podem ajudar o desenvolvimento deste processo.

Líderes vencedores dão prioridade pessoal à tarefa de ensinar, e utilizam todas as oportunidades para aprender e ensinar, pois tem valores e ideias claras, baseados em conhecimentos e experiências, e articulam suas ideias com as dos outros.

Embora a administração e a liderança sejam importantes, há uma diferença profunda entre as duas. "Administrar" significa "ocasionar, realizar, assumir a responsabilidade, conduzir". "Liderar" é "influenciar, guiar em direção a curso, ação, opinião".

Uma empresa com bons líderes não é somente uma empresa de sucesso, é também uma escola onde se aprende e se generaliza o aprendizado para a família e para outras instancias da sociedade.

---

## 1.4. 4 Amplo Campo Pedagógico

A Pedagogia é a ciência que tem prática social da educação como objeto de investigação e de exercício do profissional no qual se inclui a docência e outras atividades de educar.

O campo da Pedagogia hoje ultrapassa a docência graças a reformulações curriculares encetadas nos últimos anos. Apresentando-se então como uma ciência com prática complexa e multirreferencial.



Um dos fenômenos mais significativos dos processos sociais contemporâneos é a ampliação do conceito de educação. Mas é evidente que as transformações contemporâneas contribuíram para consolidar o entendimento da educação como fenômeno plurifacetado, ocorrendo em muitos lugares, institucionalizado ou não, sob várias modalidades.

Hoje cresce cada vez mais o conceito de educação, decorrente da complexificação da sociedade e da diversificação das atividades educativas, e isso não poderia deixar de afetar a Pedagogia, tomada como teoria e prática da educação. Em várias esferas da sociedade surge a necessidade de disseminação e internalização de saberes os modos de ação, levando as práticas pedagógicas.

Nas empresas há atividades de supervisão do trabalho, orientação de estagiários, formação profissional de serviços, recrutamento e seleções, treinamento de funcionários que relacionam-se as ações pedagógicas.

As empresas reconhecem a necessidade de formação geral e continuada como requisito para enfrentamento da intelectualização do processo produtivo.

Nos dias de hoje com a velocidade de intensas transformações e inovações tecnológicas em vários campos acabam levando a introdução no processo produtivo, de nossos sistemas de organização do trabalho, mudança no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores, que acabam afetando os sistemas de ensino.

De fato com a "intelectualização" do processo produtivo, o trabalhador não pode ser mais improvisado. São requeridas novas habilidades, mais capacidade de abstração, um comportamento profissional mais flexível. Para tanto, repõe-se a necessidade de formação geral, implicando reavaliação dos processos de aprendizagem, familiarização com os meios de comunicação e com a informática, desenvolvimento de competências comunicativas, de capacidades criativas para análise de situações novas e modificáveis, capacidade de pensar e agir com horizontes mais amplos.

Verifica-se, pois uma ação pedagógica múltipla na sociedade. O pedagógico repassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não-formal.

Por isso que ainda não se sabe o porquê que um psicólogo ocupa a cadeira de um RH. Por razões ainda pouco esclarecidas que boa parte dos sociólogos, filósofos e psicólogos que tem seus empregos, mobilizam-se pela desativação dos estudos específicos da Pedagogia.

Mas nós pedagogos, sabemos o quanto foi importante toda essa mudança até os dias de hoje em nossa grade curricular. Porque abrangeu o nosso campo de atuação e qualificou-se mais, deixou de ser aquela mera "formação de professores" como diziam.

Não se trata, de nenhum modo, de negar os aportes das ciências da adequação para a construção do objeto de estudo da pedagogia, a prática educativa, que por natureza, é pluridimensional. O que a teoria pedagógica faz é integrar num todo articulado os diferentes processos analíticos que correspondem aos objetos específicos (e parciais) de estudo de cada uma das ciências da educação, e é exatamente por isso que a Pedagogia é o curso mais completo e mais qualificado a ocupar o cargo e função no setor de gestão de pessoas. Mas é necessário mobilizar a sociedade com esse conhecimento, porque ainda existe a analogia de que a Pedagogia é somente para a área escolar.

A Pedagogia tem um campo de conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, um conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm do desenvolvimento humano dos indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. O campo educativo é bastante vasto, porque a educação ocorre no trabalho, na família, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política.

Sendo a educação uma relação de influências entre pessoas, há sempre uma intervenção voltada para fins desejáveis do processo de formação, conforme opções do

educador quanto a concepção de homem e sociedade, ou seja, existe sempre uma intencionalidade educativa, implicando escolhas, valores, compromissos éticos. Quanto a formação pedagógica, segundo Libâneo (2002):

O curso de Pedagogia deve formar o pedagogo stricto sensu, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos para atender demandas socio-educativas de tipo formal e não-formal e informal, decorrentes de novas realidades - novas tecnologia, novos atores sociais, ampliação das formas de lazer, mudanças nos ritmos de vida, presença dos meios de comunicação e informação, mudanças profissionais, desenvolvimento sustentado, preservação ambiental - não apenas da gestão, supervisão e coordenação pedagógicas de escolas, como também na pesquisa, na administração dos sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição da políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instancias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia e orientação educacional, nos programas sociais, nos serviços para terceira idade, nos serviços de lazer e animação cultural, na televisão, no rádio, na produção de vídeos, filmes, brinquedos, nas editoras, na requalificação profissional etc.

A história dos estudos pedagógicos, do curso de Pedagogia, da formação do pedagogo e de sua identidade profissional esta demarcada por certas peculiaridades da história da educação brasileira desde o início do século. Até os anos 20, não se punha em questão a existência de uma ciência pedagógica, à época fortemente influenciada pela Pedagogia católica e Pedagogia herbartiana, com influência de pedagogos alemães. (WILLMAN, 1952).

Partimos então da ideia de que Pedagogia é uma área de conhecimento que investiga a realidade educativa, no geral e no particular. Mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, ela busca a explicitação de objetos e formas de intervenção metodológica e organizativa em instancias da atividade educativa implicadas no processo de transmissão/apropriação ativa de saberes e modos de ação.

O fenômeno educativo requer, efetivamente, uma abordagem pluridisciplinar. O que se defende aqui é a peculiaridade da Pedagogia de responsabilizar-se para reflexão problematizadora e unificadora dos problemas educativos, para além dos aportes parcializados das demais ciências da educação. Portanto, a multiplicidade dos enfoques e análises que caracteriza o fenômeno educativo não torna desnecessário a Pedagogia, como querem alguns intelectuais; ao contrário precisamente em razão disso, ela institui-se como campo próprio de investigação para possibilitar um tratamento globalizante e intencionalmente dirigido dos problemas educativos.

A argumentação trazida aqui é para a reflexão e reconhecimento de que o trabalho pedagógico não se reduz ao trabalho escolar e docente. Justamente em razão do vínculo necessário entre a ação educativa intencional e a dinâmica das relações entre classes e grupos sociais, é que ela investiga os fatores que contribuem para formação humana em cada contexto histórico-social, pelo que vai constituindo e recriando seu objeto próprio de estudo e seu conteúdo - a educação.

Suchodolski (1977, p. 19) desenvolve esta ideia da seguinte forma:

Este é o método de toda ciência moderna: conhecer a realidade através da construção de uma nova realidade. [...] A definição de pedagogia que aqui propomos assume precisamente esse caráter. Trata-se do conhecimento da realidade educativa mediante a participação na criação das formas mais adequadas às necessidades da civilização em desenvolvimento e as tarefas que a humanidade deve solucionar nestas condições. Ao considerar a Pedagogia como uma ciência sobre atividade transformadora da realidade educativa, temos a possibilidade de uma nova determinação dos objetivos da educação e de suas categorias fundamentais.

Uma visão verdadeiramente crítica do ensino, do ponto de vista histórico-social, não pode simplesmente suprimir a Pedagogia, sob pena de afirmar-se a recusa à formulação de objetivos sócio políticos e formativos e a abordagem crítica dos conteúdos culturais. Todos os educadores seriamente interessados nas ciências da educação, entre elas a Pedagogia, precisam concentrar esforços em propostas de intervenção pedagógica nas várias esferas do educativo para enfrentamento dos desafios colocados pelas novas realidades do mundo contemporâneo.

Um Psicólogo da educação, quando investiga ou atua no campo educacional, aplica os conceitos e métodos da psicologia, e os resultados que obtém são de ordem psicológica. Os problemas surgem quando pretendem generalizar conclusões de estudos ou opiniões para todas as instancias da prática educativa.

A Pedagogia na condição de ciência para a educação, sintetiza as contribuições das demais ciências da educação, dando unidade à multiplicidade dos enfoques analíticos do fenômeno educativo. Com isso, reconhece-se que os processos educativos ocorrentes na sociedade são complexos e multifacetados, não podendo ser identificado à luz de apenas uma perspectiva e, muito menos, reduzida ao âmbito escolar. Ao mesmo tempo, é em razão da multiplicidade das dimensões do educativo que se torna necessário o enfoque propriamente educativo da realidade educacional, mediante uma reflexão problematizadora que integre os enfoques parciais providos pelas demais ciências sociais.

A prática educativa é um fenômeno constante e universal inerente à vida social, é um âmbito da realidade possível de ser investigado, é uma atividade humana real, ela se constitui como objeto de conhecimento, pertencendo a Pedagogia.

#### **4.1 Universidade Corporativa**

No ambiente organizacional, cada vez mais competitivo, gerenciar o conhecimento é vital para sobrevivência das organizações. Depois de cometer dispendiosos erros pôr ignorar a importância do conhecimento, muitas empresas estão agora lutando para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que fazer com este conhecimento.

Nesse contexto surgem as Universidades Corporativas - "um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização".

O comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários é uma necessidade das organizações que procuram a garantia do seu sucesso por um diferencial rápido e sustentável. Para criar este diferencial as organizações estão fazendo a gestão do conhecimento com ações de desenvolvimento que privilegiem atitudes, posturas e habilidades do seu capital intelectual e não apenas conhecimento técnico e instrumental.

A universidade é considerada hoje, um diferencial imprescindível para as empresas que estão buscando vantagem competitiva pela única fonte sustentável: o seu capital intelectual.

#### **4.2 Redução do prazo de validade do conhecimento**

Os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática leva a uma aceleração do fluxo de conhecimento e o combate a sua rápida obsolescência. Cada vez mais dependemos da Internet como ferramenta de pesquisa e comunicação tanto no nosso trabalho quanto em nossa vida pessoal, por consequência o setor privado está aumentando seu comprometimento com a aprendizagem e a educação.

#### **4.3 As empresas tornam-se educadoras**



Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele iria para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida.

O aperfeiçoamento do corpo funcional sempre se fez necessário, mas hoje ele é crucial para a manutenção e desenvolvimento das competências necessárias para a sustentação da organização, portanto as empresas precisam complementar os conhecimentos acadêmicos de seus funcionários. As dependências internas de educação e treinamento surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente.

#### **4.4 Como implantar a Universidade Corporativa**

Jeanne Meister descreve os princípios - chave do modelo da Universidade Corporativa que constituem a base do poder que as universidades corporativas tem, no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global.

Esses princípios são:

1- Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.

2- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.

3- Elaborar um currículo que incorpore os três "Cs": Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.

4- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.

5- Passar o treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.

6- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.

7- Passar o modelo de financiamento corporativo por alocação para "autofinanciamento" pelas unidades de negócio.

8- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.

9- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.

10- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

#### **4.5 Oferecer Aprendizagem para dar Sustentação aos Objetivos Empresariais**

Peter Senge, em seu livro *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende*: "expandir continuamente a capacidade de a organização criar seu futuro". Hoje a base para todos os sistemas de Recursos Humanos são as competências desejáveis para ela e vincula a aprendizagem a essas necessidades.

A partir do mapeamento das competências, pode-se identificar as necessidades da organização e desenvolvê-las. Desta forma, integra-se a avaliação do desenvolvimento pessoal, com um guia de planejamento para cada cargo, satisfazendo as expectativas do cargo e contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

#### **4.6 Educação na Empresa entrelaçada à Gestão do Conhecimento**

Do ponto de vista do empregado, o mercado de trabalho altamente seletivo levou a uma política institucional que transfere para o mesmo, por sua educação continuada e gerenciamento da própria carreira, vinculando autodesenvolvimento, ascensão profissional e resultados empresariais. A demanda dos profissionais por programas educacionais, em consequência de tal política, combina-se com a consciência das organizações quanto ao valor do conhecimento como vantagem competitiva e leva à criação de estruturas e programas de educação corporativa nas organizações de maior porte, podendo-se exemplificar com as mais de duzentas Universidades corporativas existentes no Brasil.

---

## 1.5. 5 Conclusão

A presente pesquisa realizada foi observacional, constatando o avanço da atuação do Pedagogo nas Empresas.

Muitas já são as empresas que reconhecem a importância de se ter um Pedagogo por ser uma formação com prática social da educação. Percebeu-se também que é mais vantajoso e lucrativo manter um funcionário melhor qualificado, pois assim, o motivará a crescer e a produzir mais dentro da própria empresa e na vida pessoal.

Hoje, estatisticamente, podemos observar a diferença de uma pessoa que possui um Pedagogo no setor de Recursos Humanos e das empresas que ainda não possui (espera-se que rapidamente elas venham a recorrer a esta nova ideia, nova visão). O progresso é muito maior, cresce o marketing, a estabilidade da empresa e dos funcionários, porque essas empresas estão investindo em conhecimento e acompanhando o avanço tecnológico que o mercado tem exigido hoje.

Faz-se notório também que o Pedagogo hoje está muito mais preparado, muito mais capacitado para assumir tal cargo, com uma bagagem mais completa abordado a vários campos e conceitos que levam ao senso crítico de estar sempre mudando, transformando e planejando.

Contudo acredita-se que unindo forças e conhecimentos (pedagogo, com amplo campo de conhecimento em educação social; o Psicólogo, conhecendo a mente humana; Assistente Social) construiremos empresas e competências de grande porte formando cidadãos críticos para tal.

---

## Referências

- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos Humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

LIBANEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos**, para que? 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIMA, Manolita Correia. **Conteúdo e didática frente a emergência da sociedade informacional**: a expectativa universitária. 1996. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/.../artigos\\_enangrad/pdfs/viii\\_enangrad/conteudo\\_e\\_didatica\\_frente\\_a\\_emergencia.pdf](http://www.angrad.org.br/.../artigos_enangrad/pdfs/viii_enangrad/conteudo_e_didatica_frente_a_emergencia.pdf) - Resultado Adicional>. Acesso em: 10 nov. 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

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

---

**Para referência desta página:**

NOGUEIRA, Rodrigo dos Santos. A importância do pedagogo na empresa. **Pedagogia em Foco**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>>. Acesso em: *dia mes ano*.

---

Fonte: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>

**UNIDADE 3****POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A CONTRIBUIÇÃO DO PEDAGOGO****1 O pedagogo empresarial e a atuação na empresa**

Débora Cagliari  
12/01/2009

**Resumo:** A competição por novos nichos de mercados transformou a vida das empresas em um cenário inseguro e turbulento, tornando-se difícil o ambiente de trabalho ser harmônico e com produção de qualidade. Neste artigo procurei mostrar a atuação do Pedagogo Empresarial como um suporte para a área de Gestão de Pessoas, onde o mesmo, juntamente com outros profissionais da área, conduzirá os processos de aprendizagem efetivamente na forma de treinamentos distintos, utilizando-se do relacionamento interpessoal para interagir com o meio, a fim de reorganizar a forma de pensamento, observando as cinco disciplinas (SENGE, 2002) utilizadas em organizações aprendentes.

**Palavras-Chave:** Empresa Aprendentes, Pedagogo Empresarial, Treinamento e Gestão de Pessoas.

As mudanças tecnológicas da informação estão mudando o cenário das organizações num ritmo frenético. Estas buscam cada vez mais profissionais especializados e capacitados em liderar equipes, em trabalhar com pessoas, que se organizam não em torno do que fazem, mas com base no que elas são ou acreditam que são.

Conforme Chiavenatto (1999), a globalização tomou tamanha proporção em função de a humanidade ter ingressado na era da informação. Conectando e desconectando em redes as organizações se tornam mais abrangentes, envolvendo todo o tipo serviços prestados e as pessoas que nela operam.

Contudo, o crescimento de cada organização será consequência do fruto de suas habilidades em criar situações adequadas para o futuro, transformando esta visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos e necessários.

O Pedagogo Empresarial surge como uma nova ferramenta para este desenvolvimento nas organizações que caminham para serem empresas aprendentes. 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.

Diante deste contexto, o Pedagogo Empresarial está inserido auxiliando no desenvolvimento das competências e habilidades de cada indivíduo, para que cada profissional saiba lidar com várias demandas, com incertezas, com várias culturas ao mesmo tempo, direcionando o resultado positivo num mercado onde a competição gera mais competição.

A atuação Pedagogo será de estruturação e reestruturação do trabalho em uma determinada área problemática, pois Morgan (1996) já avaliava que quando a organização é vista por alguém de fora essa pessoa tem a percepção de uma realidade diferente da atual, e quando trabalhado de forma combinada e em conjunto o resultado será uma produção totalmente diferente, com novas descobertas e interpretações entre pessoas e máquinas.

O papel do Pedagogo vai além disso: ele proporcionará um ambiente de aprendizado desenvolvendo nas pessoas o intuito das cinco disciplinas utilizadas nas organizações aprendentes, que Senge (2002 p. 40) classifica em: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Para um melhor entendimento no que se refere às cinco disciplinas onde Senge explicita em sua obra, faremos um breve relato abaixo.

O pensamento sistêmico consiste em ações inter-relacionadas conectadas em um mesmo padrão. Voltado para as organizações podemos entendê-la como um sistema (parte contábil, a administrativa, a produção, etc.) contemplando o todo, e não analisar somente cada parte individual para obtermos a solução de um problema e para podermos desenvolver essa forma de pensamento.

O domínio pessoal é o comprometimento e a capacidade de aprendizagem de cada indivíduo. Essa disciplina ela é contínua na forma de aprofundar nossa visão pessoal, na concentração de nossas energias, no desenvolvimento da paciência e a de ver a realidade objetivamente. Nas organizações, se existe a aprendizagem pessoal e a aprendizagem organizacional a reciprocidade para ambas será composta de uma empresa disposta em aprender.

Os modelos mentais implicam no prisma de como cada indivíduo analisa o mundo em sua forma de ver e agir a partir de cultura familiar e social. Nas empresas o trabalho deverá ter formas de diálogos ricos para que o indivíduo faça uma autoanálise e que aprenda a expor seus próprios pensamentos e aceitar o feedback dos outros.

A construção de uma visão compartilhada deve ser desenvolvida a partir de um líder, 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 objetivos 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.

Aprendizagem em equipe aparece em diversas formas: nos esportes, no teatro, na ciência, na qual os grupos desenvolvem capacidades de ação coordenadas, produzem resultados satisfatórios e crescem como indivíduo. Deve haver a discussão no grupo para que surgem ideias 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 será 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 (pg 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.



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.

Para que ocorram constantes aprendizados dentro das organizações os ambientes rotulados de "prisões intelectuais" devem ser eliminados na gestão. O Pedagogo 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.

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

No desenvolvimento dos treinamentos a serem aplicados na empresa, o Pedagogo fará a socialização do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, e aplicará de acordo com a necessidade do grupo a ser ministrado o treinamento.

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 tranquilo 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 têm para trabalhar, resultando num desempenho aprimorado.

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.

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 está 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 inconsequentemente, 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 ideias. Necessitamos levar as equipes de trabalho a pensar como viabilizar as ideias 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 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 e a aplicabilidade dos treinamentos desenvolvidos, a empresa eleva significativamente o índice de satisfação dos colaboradores e preparação na transformação em empresa aprendente.

## REFERÊNCIAS

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.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede** (volume I). São Paulo: Editora Paz e Terra S.A, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4° ed., São Paulo: Atlas, 1999.

- DATNER, Yvette. **Jogos para educação empresarial**: jogos, jogos dramáticos, roleplaying, jogos de empresa. São Paulo: Ágora, 2006.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDBARG, Marco César. **Times - ferramenta eficaz para a qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HEMSATH, Dave. **Divirta-se**: saiba tornar seu ambiente de trabalho agradável e divertido. São Paulo: Futura, 1998.
- KROGH, Georg Von. ICHIJO, Kazuo. NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 4º ed., Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1998.
- PILETTI, Claudino. **Didática geral**. São Paulo: Editora Ática S.A., 1995.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial - atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2003.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

Fonte: <http://www.pedagogia.com.br/artigos/pedagogo/index.php?pagina=0>

## 2 Formação e atuação do pedagogo<sup>4</sup>

É do conhecimento de todos que as mudanças de mercado econômico e de trabalho, bem como as mudanças tecnológicas vêm alterando a educação quanto aos seus paradigmas teóricos e metodológicos. No mundo inteiro existe uma preocupação com a educação e a formação docente. Isso tem provocado o desenvolvimento de pesquisas e a percepção de que o professor deve estar bem preparado no campo teórico-metodológico para lidar com os desafios do trabalho pedagógico na educação.

Nos momentos de transição histórica da sociedade, as mudanças atingem as relações sociais, econômicas, culturais, políticas e educacionais. Por causa dessas mudanças reforçam-se os processos de formação humana e conseqüentemente as concepções educativas que, na sociedade atual, devem trabalhar no sentido de desenvolver competências, competitividade, habilidades e empregabilidade.

Na sociedade atual, o conhecimento está associado à capacidade do sujeito em processar e selecionar informações com iniciativa e criatividade. Frequentemente encontramos leituras e discursos informando que estamos vivendo na sociedade do conhecimento e que se faz necessário uma educação capaz de desenvolver habilidades cognitivas e competência social.

Segundo Drucker (1999, p. XVI), essa nova sociedade é a sociedade pós-capitalista que “irá usar o livre mercado como mecanismo comprovado de integração econômica,” cujo

<sup>4</sup>FIREMAN, Maria Denise. Formação e atuação do pedagogo. In: **O trabalho do pedagogo na instituição não escolar**. Dissertação de Mestrado. Macieó, 2006.



recurso econômico não será mais o capital, os recursos naturais e nem a mão-de-obra, mas o conhecimento.

E ainda, esse mesmo autor afirma que “o desafio econômico da sociedade pós-capitalista será a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento” (p. XVII). Nessa perspectiva, esse trabalhador necessita de conhecimentos para desenvolver com capacidade intelectual e com aptidão as suas atividades, uma vez que essa sociedade exige um profissional com uma boa formação que lhes proporcione conhecimentos e competências.

As organizações empregadoras – empresas privadas, estatais, agências governamentais e instituições sem fins lucrativos – também precisam se transformar em instituições de aprendizado e ensino. Esse é o desafio de todas as empresas e do sistema educacional seja na modalidade formal ou não-formal. Devido à complexidade e multidimensionalidade do fenômeno educativo, fica difícil darmos uma definição exata do que seja educação. Contudo, não podemos entender educação apenas nos aspectos antropológico, sociológico, ou psicológico, etc., isso seria um entendimento parcial e até compartimentalizado do fenômeno.

Para esse trabalho se faz necessário entender que o fenômeno educativo tem naturezas, aspectos e especificidades diferentes que variam de acordo com o contexto social, histórico, econômico, político e cultural em que se dá o processo de ensino-aprendizagem. Variam ainda conforme a formação acadêmica, experiência de vida como aluno e ser social. De acordo com Libâneo, (2000, p.75) “Constituem-se, assim, os conteúdos de educação (conhecimentos, habilidades e procedimentos, valores) conforme contextos definidos de espaço, tempo, cultura e relações sociais”.

Quanto mais desenvolvida e complexa for a sociedade, maior será a influência que o processo educacional sofrerá. Com as transformações dos meios de comunicação e das relações do mercado de trabalho, a educação passa a ser vista “como um fenômeno plurifacetado, ocorrendo em muitos lugares, institucionalizado ou não, sob várias modalidades”.(op.cit., p. 18).

As atividades educativas além de ocorrerem em vários ambientes e sob várias modalidades, apresentam-se de forma organizada intencional e não-intencional. Libâneo (Id., p. 134) afirma que as não intencionais “correspondem àquelas experiências culturais, assimiladas e reelaboradas na participação direta dos indivíduos na vida social”. As intencionais são as que ocorrem de forma programada, sistemática e intencionalmente orientada, objetivando alcançar resultados previamente estabelecidos.

Para entendermos esses processos formativos se faz necessário definir o que seja educação formal, informal e não-formal. De acordo com Libâneo, (Ibd, p. 23) a educação informal não está ligada a uma instituição, nem é intencional e organizada, corresponderia a ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, e que se desenvolve por meio das relações dos indivíduos e grupos com seu ambiente humano social, ecológico, físico e cultural.

A educação não-formal “seria a realizada em instituições educativas fora dos marcos institucionais, mas com certo grau de sistematização e estruturação.” E a educação formal “compreenderia instâncias de formação, escolares ou não, onde há objetivos educativos explícitos e uma ação intencional institucionalizada, estruturada e sistemática” (Ibid).

Ainda conforme esse autor, o fenômeno educação pode dar-se de forma não-intencional e intencional. A educação não-intencional é aquela que acontece através da convivência social, do trabalho, das relações familiares e são adquiridas independentemente da vontade do sujeito. A intencional, que pode ser formal e não-formal, ocorre através dos sindicatos, dos cursos de aperfeiçoamento, atividades escolares e extraclasse, ou seja, ela pode ter um objetivo previamente estabelecido e uma sistematização de conteúdos ou não.

Ao analisarmos os meios que influenciam o processo educacional, constatamos que

a ação educativa não-intencional, não sistemática, não planejada é a que ocorre com maior incidência, e por ela ser abrangente, influencia o processo educacional na nossa sociedade. Dada à importância do conhecimento, a educação deve ser prioridade em toda sociedade desenvolvida e principalmente, na sociedade em desenvolvimento econômico, pois ela significa a base da formação humana e a sustentação dessa sociedade. O ensino deve ser de alto nível e adequado à realidade socioeconômica para desenvolver no indivíduo a capacidade de aprimorar o aprendizado continuamente.

Um outro importante aspecto dessa sociedade contemporânea é que o processo educativo não está mais restrito à formalidade, ao espaço escolar. O espaço educativo é um espaço aberto, se estende a todo contexto social o qual requer dos profissionais da educação mais criatividade para desenvolver habilidades, competências e potencialidades. Daí precisarmos “potencializar o educador para o principal desafio que se lhe coloca hoje, que é o de *produzir novas potencialidades* [...]” (RIVERO; GALLO, 2004 p.13).

Para inserção no mundo do trabalho, o indivíduo deve estar capacitado de conhecimento, não apenas técnico-científico, mas ser capaz de identificar oportunidades e gerar novos conhecimentos. Nessa perspectiva, a competitividade, seja individual ou coletiva, passa a ser um ideal forçando a aquisição “[...] de competências desejadas pelos homens de negócio no mercado empresarial, permanentemente renováveis, cuja certificação lhe promete empregabilidade” (RAMOS, 2001, p.68).

A competência profissional exigida nessa sociedade está associada à capacidade de o sujeito desempenhar-se satisfatoriamente em situações reais de trabalho onde são mobilizados recursos cognitivos, habilidades e conhecimentos específicos. Nesse aspecto, a competência profissional é considerada como fator de produção quando está associada a uma especificidade, à capacidade de se relacionar com o outro no trabalho coletivo.

No cenário dessa sociedade, as relações entre as propostas educacionais e o mercado de trabalho tornaram-se mais complexas. Primeiramente pela rapidez das transformações tecnológicas e o mercado econômico e depois, entre os projetos educacionais e o mundo do trabalho. É sobre essa temática que se vislumbra o vasto campo de atuação do pedagogo nessa sociedade.

## 2.1 O pedagogo na educação formal

Como foi observado no capítulo anterior, o curso de pedagogia foi criado para formar o técnico em educação, o professor da escola Normal e tinha também a incumbência de oferecer a formação pedagógica aos licenciados. Desde a sua criação, a característica básica do curso de Pedagogia é a formação de seus profissionais para atuarem na escola, ou seja, na educação formal. Por isso, até hoje o pedagogo tem se caracterizado mais como um profissional para atuar na escola como diretor, supervisor e coordenador.

Sabemos que o processo educativo com suas características não é uma preocupação apenas da atualidade, podemos encontrar na história da humanidade a preocupação em educar na perspectiva de reproduzir e difundir a cultura. As pesquisas teóricas socioculturais e educacionais sobre o processo de ensino-aprendizagem vêm comprovar que ele não ocorre de forma isolada do contexto social, político e econômico. Ele é um produto determinado pelos interesses e pelas relações sociais.

E para entender esse processo educativo da sociedade atual se faz necessário saber que ele acontece em todos os momentos e contextos da relação humana. Embora não seja objetivo desse trabalho a formação e prática do pedagogo para a educação formal, achamos necessário trazer algumas referências, pois que, no desenvolvimento desse trabalho as atividades desenvolvidas pelo pedagogo na educação não-formal terão semelhanças com a sua atuação na educação formal.

De acordo com o Art. 64 da LDBEN nº 9.394/96, será no curso de Pedagogia ou em pós-graduação, que se dará a formação de profissionais para atuar na administração, em

planejamento, inspeção e orientação educacional na Educação Básica. As Diretrizes, CNE/CP nº1 de maio de 2006, para o curso de Pedagogia, assegura que essa formação não será uma habilitação, mas área de conhecimento que possibilitará ao egresso desse curso atuar como gestor, inspetor e orientador, e que por sua vez essa formação está acessível a todos os licenciados.

As Diretrizes para o curso de Pedagogia definem a docência como ação educativa, com processo pedagógico metódico e intencional. Nessa perspectiva, a formação do pedagogo está mais voltada para a educação formal e o trabalho pedagógico para a escola. Ainda nessas Diretrizes, o Art.2º, caracteriza-o como licenciatura para a Educação Infantil, para as séries iniciais do Ensino Fundamental, para o Ensino Médio modalidade Normal e em cursos de Educação Profissional. Acreditamos que seja importante que as atividades desenvolvidas na escola tenham a atuação de um profissional capaz de articular com competência o trabalho na Educação Básica.

A perspectiva de formação docente que a sociedade contemporânea vem requerendo, é de que esse sujeito tenha um conhecimento profundo das teorias pedagógicas, que saiba planejar, executar e avaliar atividades educativas coerentes com o contexto social, político e econômico.

As atividades pertinentes ao pedagogo são a organização sistemática do processo de ensino-aprendizagem, o planejamento da aprendizagem do saber sistematizado e das atividades pedagógicas acessórias que darão a garantia da aprendizagem do conteúdo científico e da cultura erudita.

Na perspectiva da educação formal, cabe ao pedagogo o processo de organização e gestão dos sistemas educacionais e das unidades escolares, a elaboração da proposta pedagógica num trabalho de equipe e a capacitação dos professores. Não podemos esquecer que a atuação do pedagogo como educador, inserido na escola, tem como responsabilidade a articulação dos pais, comunidade escolar e extraescolar no cotidiano da escola e dos alunos, como está colocado no Guia de Indicadores da Qualidade da Educação (BRASIL, 2004).

Podemos perceber que os aspectos pedagógicos permeiam todas as relações humanas, daí ser necessário que esse pedagogo detenha um conhecimento científico, filosófico e técnico-metodológico que o habilite para atuar de forma adequada na realidade em que se insere. E, para isso, o curso de Pedagogia precisa oferecer a esse profissional uma base teórica - científica, uma qualificação para ele atuar nos vários campos educativos dentro e fora do sistema formal e atender as demandas socioeducativas.

Na perspectiva desse trabalho, acreditamos ser necessário apresentar a diferença entre o trabalho pedagógico, pedagogia e o pedagogo. De acordo com Libâneo (2000), o conceito de uma prática e de uma ação como pedagógica é a direção de sentido, o rumo que se dá às práticas educativas. Os objetos do pedagógico, que se configuram na relação entre os elementos da prática educativa são: o educador, o sujeito que se educa, o saber e os contextos em que ocorrem essa relação. Nesse aspecto, podemos dizer que se as manifestações do processo educativo são extensas, também são abundantes as modalidades do trabalho pedagógico.

Já a Pedagogia é considerada um campo de investigação e reflexão sobre as teorias e a prática do processo de ensino-aprendizagem, e seu campo de estudo se dá na ação educativa, através de suas problemáticas e de seus elementos, tais como o professor, o meio ambiente, o aluno, o contexto sócio-político e econômico. Nessa perspectiva, Libâneo coloca que pedagogia: “[...] é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, isto é, do ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos ingredientes básicos da configuração humana” (2000,

p.22).

A formação humana requer um profissional que seja capaz de refletir, analisar e pesquisar situações de ensino-aprendizagem coerente com os mais diversos contextos que se apresentam na sociedade atual. Sendo assim, como o “pedagogo é o profissional que lida com fatos, estruturas, contextos, situações, referentes à prática educativa em suas várias modalidades e manifestações”. (id.,apud, PIMENTA, 2001, p. 116-117) acreditamos que ele seja o profissional mais habilitado para atuar nos ambientes educativos da sociedade.

O que podemos afirmar é que “os processos educativos ocorrentes na sociedade são complexos e multifacetados, não podendo ser investigado à luz de apenas uma perspectiva e, muito menos, reduzido ao âmbito escolar” (LIBÂNEO, 2000, p.18).

## 2.2 O pedagogo na educação não formal

Não temos muita literatura sobre o trabalho do pedagogo fora da instituição escolar, quando a encontramos, sua abordagem é praticamente empresarial. Não é apenas nesse campo – pedagogia empresarial – que esse trabalho pretende caminhar. Acreditamos que ao reduzir a formação do pedagogo para atuar apenas na escola ou empresa, estamos limitando sua formação e o campo de atuação profissional.

Tomando como referência os critérios de formação e empregabilidade postos pela sociedade contemporânea, o pedagogo dispõe de uma vasta área de atuação, seja ela nas instituições de ensino, organizações governamentais e não-governamentais e empresas dos mais diversos setores. Nessa perspectiva, o trabalho do pedagogo tem como característica o diagnóstico, a identificação de necessidades no processo de ensino-aprendizagem, a indicação de metodologias adequadas, planejamento, acompanhamento e avaliação da ação educativa, para que tenham coerência com o ambiente em que se dará e com o mercado econômico e profissional.

Podemos dizer com isso que o pedagogo pode atuar em todas as áreas que requerem um trabalho educativo. Mas para atuar nesse novo contexto da sociedade, não basta ser formado em Pedagogia, é necessário buscar outros conhecimentos que deem condições de desenvolver seu trabalho em qualquer instância da sociedade. Isso se faz necessário pelo fato de que o contingente dos pedagogos para o mercado de trabalho é originário de cursos em que a base curricular é a formação docente e atividades para a instituição escolar ou sistema escolar. Um outro aspecto dessa sociedade é a formação em serviço. É aí que se encontra o maior desafio social, econômico e educacional da sociedade atual, a preparação de trabalhadores em serviço. Esses trabalhadores necessitam de conhecimentos para garantir sua empregabilidade, e por outro lado, as organizações necessitam investir nessa formação para manterem seu *status quo* no mercado.

É a intelectualização do processo produtivo que tem levado todos os setores do mercado de trabalho a exigir novas habilidades, maior capacidade de conhecimento e ação analítica, crítica, reflexiva e flexível dos trabalhadores de todo escalão. Segundo Drucker (1999), as sociedades pós-capitalistas são desestabilizadoras porque estão sempre em mudança e em competição pelo seu principal recurso: pessoas qualificadas, bem informadas e dedicadas à sua autoaprendizagem. Essas mudanças impõem uma reestruturação das ocupações, as quais exigem do trabalhador uma polivalência de saberes que podem ser adquiridos através da qualificação e requalificação.

De acordo com Ramos (2001, p.60), a Organização Internacional do Trabalho



compreende,

[...] a qualificação como a capacidade potencial do trabalhador de realizar atividades de trabalho e a competência como alguns aspectos de acervo de conhecimentos e habilidades dessa capacidade potencial. Competência também pode ser entendida como conhecimentos, habilidades, destrezas, compreensão e atitudes. Nesse aspecto competência, É concebida como o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio de formação e da experiência somados à capacidade de integrá-los, utilizá-los e transferi-los em diferentes situações profissionais (Ibid, p.79).

É bem verdade que formar esse trabalhador e desenvolver competências não é uma tarefa simples. Isso requer análise de uma realidade complexa, mutável e instável como o mercado econômico e de trabalho. O que podemos entender é que essa área de atuação vai exigir mais do pedagogo, pois, como podemos observar a realidade educacional de uma organização ou empresa é complexa e diversificada.

Nesse aspecto, o ato de avaliar e planejar o processo de ensino- aprendizagem na instituição não-escolar requer o uso de métodos e técnicas que possibilitem uma análise, avaliação de habilidades e competências que não se restringem apenas ao conhecimento, mas especialmente às relações interpessoais. O pedagogo para trabalhar no âmbito não-formal, deve ainda ser capaz de articular com valores humanos, com os sistemas de comunicação, com as relações interpessoais, com currículos, práticas pedagógicas, avaliação e planejamento em contextos diversos. Deverá estar capacitado para trabalhar com as mudanças tecnológicas e de mercado econômico, bem como com a gestão do conhecimento.

Não podemos esquecer que nesse tipo de atividade o pedagogo necessita refletir constantemente sobre seu trabalho, buscando estar sempre atualizado tanto em conhecimentos específicos da área educacional, quanto pesquisando sobre as necessidades da área em que está atuando. Isso é o que fará a diferença e proporcionará sua empregabilidade.

São essas mudanças tecnológicas, do mercado econômico e do mercado de trabalho, que acarretaram o aumento da demanda de pedagogos para desenvolver trabalhos que envolvem o processo de ensino-aprendizagem. Isso, porém, nos suscita muitas questões e preocupações: será que os cursos de Pedagogia estão formando pedagogos capazes de enfrentar e corresponder a esses desafios?

Diante dessa realidade mutável da sociedade tecnológica e da informação, a educação se tornou a mola mestra para o desenvolvimento socioeconômico e do mercado de trabalho. Daí, percebermos que existe um vasto campo para atuação de profissionais da mais variada formação acadêmica. Nesse aspecto, questionamos como então trabalhar com metas que requerem o processo de planejamento da área pedagógica, métodos e técnicas do ensino e avaliação? Como os profissionais que atuam em áreas que desenvolvem ações de ensino-aprendizagem podem desconhecer as teorias pedagógicas?

Esse novo campo que viabiliza a atuação do pedagogo é multidisciplinar e temos conhecimento de que não existe em curso superior, exceto os que formam o licenciado, uma formação pedagógica. Daí, não vemos como prescindir a presença do pedagogo, pois cabe a ele a tarefa de proporcionar, com seus conhecimentos pedagógicos, a esses profissionais fazerem a relação teórico-metodológica do planejamento à avaliação.

Nesse trabalho, o foco da pesquisa é o contexto não-escolar e para entendermos esse contexto é necessário ampliarmos o conceito de educação. Para isso recorreremos a Brandão (1981 apud, LIBÂNEO, 2000, p.18) quando ele afirma que, Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender; para ensinar; para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.

Esse conceito vem confirmar que a educação ocorre em muitos lugares e sob várias modalidades, o que vem proporcionando uma grande diversidade de atividades educativas, sejam elas formais, informal ou não-formais. Porém, para desenvolver ação educativa consciente é necessário que os profissionais tenham conhecimento das teorias pedagógicas, aspecto pouco conhecido ou, algumas vezes, totalmente desconhecido por muitos profissionais que atuam em contextos educativos não-escolares.

É necessário, pois, destacarmos a importância da formação de profissionais da educação para atuar em contextos não-escolares tão diversificados. Libâneo, (2001, apud, PIMENTA, p.60) coloca que “toda educação corresponde a uma pedagogia, também há uma diversidade de trabalhos pedagógicos para além das atividades de educação escolar e ensino”. O que podemos entender com isso, é que o trabalho pedagógico é toda ação educativa e essa permeia todos os campos da sociedade.

A atuação do pedagogo em contextos não escolares é uma realidade no Brasil. Já existem cursos de Pedagogia que trabalham conteúdos que proporcionam subsídios para o exercício de funções pedagógicas nos contextos socioculturais e de trabalho; ou seja, não-escolar. É importante colocar que essa participação pedagógica também exige uma preparação sistemática e qualificada. O que isso significa? Significa que não é apenas no curso de formação inicial que se dará essa qualificação, a graduação deve abordar conteúdos que sejam a base para uma formação continuada, cabendo ao pedagogo especializar-se em áreas que queira atuar.

A mentalidade do mercado econômico e profissional já percebe que uma organização bem sucedida tem consciência da importância de se investir na educação quanto à formação e qualificação de seu quadro de profissionais. Nessa perspectiva, há uma tímida aceitação do trabalho do pedagogo. Mas para ele desenvolver atividades educativas nesse âmbito, é necessário redimensionar a formação desse profissional desde a sua graduação. Quanto ao pedagogo, cabe-lhe enfrentar desafios que não são aqueles para os quais foi formado.

### **2.3 A contribuição do pedagogo em espaços não formais**

O campo da atividade pedagógica não-escolar é extenso e o pedagogo é um profissional que pode atuar em várias instâncias em que se faz necessária a prática educativa, seja ela direta ou indiretamente. Essas práticas são multidimensionais, estão ligadas a processos de transmissão e assimilação de conhecimentos previamente definidos e à visão de formação humana dentro do seu contexto social e funcional.

Pela complexidade e diversidade da ação educativa que permeia a sociedade, concordamos com Libâneo (apud, PIMENTA, p.69) quando coloca que há “razões suficientes para se postular a existência de um curso de estudos pedagógicos específicos e, ao mesmo tempo, de cursos também específicos referentes a desdobramentos das várias modalidades de exercício pedagógico”.

Esse autor quer destacar a importância do curso de Pedagogia e de uma formação profissional, que habilite o pedagogo quanto ao campo investigativo do fenômeno educacional. Acreditamos que para atuar nessa modalidade de trabalho não-escolar, seja necessário um estudo que possibilite o desenvolvimento de habilidades e competências desse profissional, ao mesmo tempo que desmistifica a ideia de que sua atuação só pode ser concebida no espaço escolar.

As atividades que esse profissional pode desenvolver nos contextos da educação não-escolar, são ao mesmo tempo: investigativas, quando buscam um diagnóstico do campo e realidade em que se dará o processo de ensino-aprendizagem; explicativa da prática pedagógica, ao estabelecerem métodos e técnicas de acordo com a realidade na qual se dará o fenômeno educativo.

Conforme Beillerot (apud, LIBÂNEO, 2000, p.51), a sociedade contemporânea é uma

sociedade pedagógica com muitos campos de atuação. A partir dessas suas indicações, podemos entender que a ação do pedagogo possui duas áreas: a escolar e a não-escolar. A atuação do pedagogo escolar está voltada à docência e a do pedagogo especialista para ação educativa escolar (como planejador, coordenador, gestor, supervisor, orientador e inspetor) e como especialista para as atividades pedagógicas não-escolares. Nas atividades não-escolares ele pode atuar como: formador, animador, instrutor, organizador, técnico, consultor e orientador de atividades pedagógicas não-escolares, e ainda como formadores ocasionais que estão ligados a atividades de transmissão de saberes e técnicas ligadas a outras atividades especializadas.

Os campos de atuação do pedagogo na visão de Pimenta e Libâneo (2002, p.33) são “as escolas e os sistemas escolares; os movimentos sociais; as diversas mídias, incluindo o campo editorial; as áreas da saúde; as empresas; os sindicatos e outros que se fizerem necessários”. E as atividades a serem desenvolvidas por esses profissionais são:

[...] gestão e formulação de políticas educacionais; organização e gestão de sistemas e de unidades escolares; de projetos e experiências educacionais; de planejamento; coordenação, execução e avaliação de programas e projetos educacionais, relativos às diferentes faixas etárias (crianças, jovens, adultos e terceira idade); na produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional e outras (Ibid).

O campo de atividade não-escolar é extenso e complexo para o pedagogo, principalmente se considerarmos a variedade do campo educativo e os níveis de atuação no que se refere às políticas educacionais. Quando esse profissional elaborar, coordenar e avaliar projetos educacionais, é necessário que ele esteja inteirado da realidade sociocultural e econômica do campo onde se dará o processo educativo e que perceba as suas peculiaridades complexas e multifacetadas.

No contexto atual, já encontramos pedagogos desenvolvendo atividades educativas nos diversos segmentos da sociedade. Nos movimentos religiosos, sociais e organizações comunitárias, os pedagogos atuam em planejamento, coordenação e execução de projetos educacionais que envolvem programas de saúde, meio ambiente e a cultura, abrangendo todas as faixas etárias, bem como a capacitação de grupos de multiplicadores.

Na saúde, o pedagogo atua com planejamento e execução de programas de orientação e educação preventiva que envolve a mídia falada e escrita; em hospitais, em acompanhamento e reforço escolar, com atividades lúdicas para entretenimento de crianças hospitalizadas por longo período.

Nas empresas, o campo para o pedagogo já está muito difundido, e muitas empresas vêm construindo o seu próprio corpo docente e/ou contratando empresas de consultoria. É pertinente ao seu trabalho, o desenvolvimento e a coordenação de projetos educacionais voltados para a divulgação de produtos, produção e comunicação na mídia; elaboração de programas de avaliação de desempenho; pesquisa, análise e seleção de cursos e projetos a serem adotados pela empresa; orientação de funcionários para os cursos ministrados; trabalho com a cultura organizacional junto aos funcionários, quanto aos seus valores e objetivos, além da organização de atividades dos estágios profissionais em ambientes diversos.

Nos sindicatos, o pedagogo atua no planejamento, coordenação e execução de projetos de educação formal, de qualificação e requalificação na perspectiva de empregabilidade dos seus associados no mercado de trabalho.

No aspecto do trabalho com turismo, o pedagogo pode, em conjunto com guias turísticos, desenvolver atividades educativas que visem não apenas o conhecimento da localidade, mas a sua história e cultura, na perspectiva de aprender sobre o multiculturalismo e a valorização das diversidades culturais e consciência da preservação ecológica.



Já se tem conhecimento do pedagogo inserido em atividades educacionais ligadas aos museus. Cabe a ele desenvolver, em equipe interdisciplinar, estratégias educativas que proporcionem aos visitantes compreender a importância da memória cultural e sua relação com a atualidade. O pedagogo pode ainda trabalhar em clubes recreativos com diversas faixas etárias, em colônia de férias, educação urbana, educação para o trânsito, educação ambiental, em instituições culturais, bibliotecas, oficinas artísticas e outras áreas da sociedade que requerem o trabalho de planejamento, coordenação e execução de atividades que visam à educação e à formação humana.

Como podemos perceber em todo o campo educativo, seja ele formal ou não-formal, o trabalho do pedagogo é multidisciplinar. Embora o campo de atuação seja convergente na questão de planejamento, métodos e técnicas do processo de ensino-aprendizagem, eles são diferentes no que diz respeito à problemática e às realidades em que se dá esse processo; aos objetivos que se quer atingir, e ao modo de atuar e planejar a ação educativa.

O que caracteriza a presença do pedagogo nesses contextos é a conscientização de que com a globalização e o mercado competitivo, os sujeitos precisam estar em aprendizado contínuo. No momento, o mercado de trabalho não está preocupado apenas com a capacidade física do trabalhador, mas com sua capacidade intelectual. Daí requer do trabalhador uma maior habilidade para o trabalho em equipe, conhecimentos, criatividade e capacidade para solucionar problemas.

Em razão disso, o pedagogo está sendo solicitado a responder pelo processo de ensino-aprendizagem, nos diversos contextos sociais, a contribuir com o desempenho humano e o desenvolvimento da sociedade, tendo como foco atingir a lucratividade. Mas para isso ele necessita de uma formação mais adequada. Conforme Libâneo (2001, p.106): “A formação do pedagogo, educador por excelência, que denomino de cientista educacional, deve se realizar em curso próprio e absorver toda complexidade de seu objeto de estudo, qual seja, a complexidade e dinâmica da práxis educativa.”

Libâneo considera a ação educativa complexa e dinâmica, uma vez que ela envolve aspectos sociais, econômicos, culturais, cognitivos, afetivos etc. Na sua concepção o curso de Pedagogia é o *lócus* para a formação do educador, sujeito que possui conhecimento, competência e habilidade para planejar, desenvolver e avaliar o processo de ensino-aprendizagem em qualquer contexto onde está ocorrendo a ação educativa.

Essa peculiaridade e complexidade de atuação dos pedagogos exigem formação com uma base que lhes dê condições de atuar nessas áreas da educação não formal, em situações de ensino-aprendizagem, as mais diversas. Essa realidade para Libâneo (2000, p.53),

[...] justifica a necessidade de formação de profissionais da educação não diretamente docente. Ou seja, níveis distintos de prática pedagógica requerem uma variedade de agentes pedagógicos e requisitos específicos de exercício profissional que um sistema de formação de educadores não pode ignorar.

Compreendemos que a ação educativa permeia toda a sociedade, e que ela não deve ser restrita à docência. Na concepção desse autor, o curso de Pedagogia oferece aos seus profissionais uma formação e possibilita atuação, que além de ser mais abrangente no aspecto teórico-científico, lhe permite colaborar com o processo de ensino-aprendizagem em interação com outros profissionais, criando condições para a eficácia do planejamento e ação educativa.

## 2. 4 A Formação do pedagogo a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais

A partir da década de 80, o curso de Pedagogia passou a constituir-se num importante *lócus* para a formação de professores para a Educação Básica. Foi reconhecidamente a instituição de ensino superior com condições de formar o professor para a Educação Infantil e para as séries iniciais do Ensino Fundamental bem como, para

a formação de professores para curso Normal. Ainda nesse período o curso de Pedagogia forma o pedagogo para atuar nas habilitações Administração Escolar, Supervisão Escolar e Orientação Educacional. A partir da LDBEN/96, cabe ao curso de Pedagogia a formação dos profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a Educação Básica (Art. 64).

Atualmente, com as Diretrizes de 15/05/2006, o curso de Pedagogia toma outro formato. Passa a ser um curso de Licenciatura em Pedagogia, destinado à formação de professores da Educação Infantil, das séries iniciais do Ensino Fundamental, curso de Ensino Médio na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e outras áreas que exigem o conhecimento pedagógico (Art. 2º).

No Art. 14 dessas mesmas Diretrizes, a formação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a Educação Básica poderá ser realizada em cursos de pós-graduação e será facultada aos licenciados em geral, mediante a comprovação de experiência em docência. Analisando essa formação podemos confrontá-la com o que traz o Parecer nº 252/1969, o qual propõe que a formação do especialista em educação será possível àqueles que tiverem cursado qualquer licenciatura, mediante uma complementação de carga horária, e comprovação de experiência docente.

A proposta de formação no curso de Pedagogia para a Educação Infantil e séries iniciais do Ensino Fundamental a partir dos anos 80, parece ter influenciado na elaboração dessas Diretrizes. Nessa perspectiva, o curso que temos hoje está mais voltado para a docência e considera que as atividades docentes também compreendem participação na organização de sistemas e instituições de ensino.

Mediante o proposto por essas Diretrizes, o que podemos observar é que o curso de Pedagogia não foi concebido como *lócus* para estudos e pesquisa dos assuntos educacionais, uma vez que na formação dos seus profissionais é mais contemplado o fazer pedagógico. Podemos observar isso em seu Art. 6º quando propõe um núcleo de estudos básicos em que deverá ser realizado, por meio de reflexão e ações críticas da realidade e literatura educacional. Porém, observando sua linguagem nela está bastante clara a aplicação da ação docente.

Nessa perspectiva percebemos que a concepção de curso para a pesquisa e estudo das teorias educacionais para respaldar a prática educativa, nessa proposta de Diretriz não foi atingida, principalmente por compreender a Pedagogia como docência. De acordo com Libâneo (2002) (In. PIMENTA, 2002, p. 63) a Pedagogia “é um campo de conhecimento; diz respeito ao estudo e à reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas, para poder ser uma instância orientadora do trabalho educativo”. Em todo texto das Diretrizes do curso de Pedagogia não está claro como se dará a pesquisa, o que nos parece é que também ela está relacionada ao significado de docência explicitado por esse documento.

No artigo 5º Inciso XIV, o egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a realizar pesquisa que proporcionem conhecimentos sobre a realidade socioculturais, sobre seus alunos e suas experiências não escolares, sobre currículo, sobre o processo de ensinar e aprender etc., porém não explicita como será conduzida essas pesquisas.

De acordo com essas Diretrizes, esse curso terá uma carga horária de 3.200 horas sendo que 2800 horas serão dedicadas às atividades formativas, 300 horas dedicadas ao estágio prioritariamente em Educação Infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental, contemplando outras áreas específicas, se for o caso, e conforme o projeto pedagógico da instituição e 100 horas de atividades teórico-práticas de aprofundamento em áreas específicas de interesse do aluno. A questão agora é compreender como esse curso poderá, com a quantidade de conteúdos e saberes a serem apreendidos pelos seus egressos, com uma carga horária de 3.200 horas proporcionar uma sólida formação teórico-científica e principalmente formar um pesquisador.

No contexto das Diretrizes do curso de Pedagogia o campo de trabalho não formal

para o pedagogo, se já era uma polêmica nos documentos legais desde a sua criação, hoje está complicada de se concretizar, uma vez que a formação docente é a base do curso, como podemos ver no Art. 2º. Observamos que ainda não existe uma clareza quanto às atividades que o pedagogo pode desenvolver fora do contexto da educação formal nessas Diretrizes. A ênfase está na capacitação do pedagogo para desenvolver um trabalho em instituição escolar. O que podemos perceber é que existe um distanciamento do pedagogo em relação ao mercado de trabalho não-escolar e do contexto não-formal. Mesmo quando o seu Art. 4º parágrafo único, considera que “As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando: II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não escolares; III - produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional em contexto escolar e não escolar (BRASIL, 2006).

Por essa colocação das Diretrizes, podemos perceber que a formação do pedagogo está mais voltada para métodos e práticas pedagógicas; e que a atuação não formal para o pedagogo é secundarizada. Isso fica claro quando ela é considerada uma atividade complementar à docência. É interessante observar a abertura que os termos utilizados pelos relatores desse documento permitem diferentes interpretações, e perceber o quanto eles se contradizem e são ambíguos, principalmente quando tenta explicitar a formação e a ação do pedagogo para atuar em contextos fora da escola.

Mesmo porque, quando considera processos educativos não-escolares, deixa claro que a formação e atuação do pedagogo podem ser nas instituições de ensino ou fora delas, mas num processo de educação formal.

Analisando as Diretrizes sobre a questão do estágio na formação do pedagogo, mais uma vez a ênfase é a docência e gestão educacional de instituições de Educação Infantil prioritariamente, séries iniciais do Ensino Fundamental, em disciplinas pedagógicas do Ensino Médio na modalidade Normal, e de Educação Profissional. Mesmo quando tenta esclarecer que o estágio deve ser realizado em ambientes escolares e não-escolares, a intencionalidade do texto é educação formal.

O que fica claro através desse documento, é que mais uma vez, na formação do pedagogo, é observada apenas sua atuação em escola, na educação formal. A formação e campo de trabalho não formal para o pedagogo não são considerados nessas Diretrizes. Todo esse impasse em não deixar explicitada a formação do pedagogo para contexto não formal vem prejudicando a sua inserção nesse mercado de trabalho. Esse espaço existe, mas vem sendo ocupado por outros profissionais.

Enquanto a sociedade e o mercado de trabalho entendem que em todos os espaços existe o processo educativo, não é concebível que uma legislação que tem como objetivo estabelecer a formação e atuação do pedagogo limite-as à educação formal e ao espaço institucional. A impressão que nos dá é de que há um desconhecimento ou mesmo, um conceito de que as atividades educativas que extrapolam o contexto instrucional de ensino formal seja uma atividade pretensamente pedagógica.

Entretanto, entendemos que essa possibilidade de trabalho educativo tão diversificado como o que ocorre na educação não-formal, não seja possível de ser desenvolvida em uma graduação. Porém, visto ser a graduação o período de obtenção da base teórico - científica do processo educativo, é imprescindível que seus conteúdos possibilitem a esse profissional, em curso de pós-graduação, especializar-se nas atividades educativas não-formais. No próximo capítulo trataremos sobre a atuação desse profissional fora da escola bem como as razões que levaram a sua inserção nessa atividade. Buscaremos, através de entrevistas com pedagogos, caracterizar o seu campo de trabalho fora da escola, as atividades desenvolvidas, seu significado para o órgão empregador e para o mercado de trabalho.

Fonte: <http://periodicos.uems.br/novo/index.php/interfaces/article/download/381/286>

**UNIDADE 4****COMPORTAMENTO, CONFLITOS E A PSICOLOGIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO****1 Saber e fazer - competências e habilidades**Thereza Bordoni<sup>5</sup>

O termo competência tem recebido vários significados ao longo do tempo. Percebo que em certos momentos algumas palavras assumem o significado de paradigma, e isto tem ocorrido com as palavras: competências e habilidades, apesar de que atualmente parece haver uma ideia comum de competência.

Mesmo assim, sinto que precisamos ainda, clarear o real significado de termos tão usados por nós educadores. Me veem a mente algumas questões como:

Devemos dizer educar para competências ou educar por competências? A expressão "habilidades e competências", que sentido tem? Afinal que significado têm estas palavras?

Se observarmos o funcionamento das estruturas intrínsecas do processo educacional como um todo, perceberemos que a organização escolar estrutura-se em função das respostas dadas a estas perguntas, isto é, em torno da ideia da formação do sujeito para resolver situações-problemas do dia-a-dia, que envolvem diferentes graus de complexidade.

Estudiosos contemporâneos, afirmam, que as transformações pelas quais a sociedade está passando, estão criando uma nova cultura e modificando as formas de produção e apropriação dos saberes. Por isto competências e habilidades ganharam destaque nos debates atuais, pois fazem referências simultâneas ao cotidiano social e educacional.

Segundo o professor Vasco Moretto, um dos sentidos de competência aflora na utilização da palavra no senso comum quando utilizamos expressões como "vou procurar um dentista, mas quero que seja competente", ou "meu irmão é um pianista competente". Todas elas têm o mesmo sentido: uma pessoa é competente quando tem os recursos para realizar bem uma determinada tarefa. A expressão isolada "fulano é competente" não tem muito sentido, provocando outra pergunta: "competente para fazer o quê?" Poderíamos dizer que Ronaldinho (jogar de futebol) é mais, ou menos competente que Guga (tenista)?

Vislumbrando as várias acepções de competências, parece-me mais lógico o conceito de competência relacionado à capacidade de bem realizar uma tarefa, ou seja, de resolver uma situação complexa. Para isso, o sujeito deverá ter disponíveis os recursos necessários para serem mobilizados com vistas a resolver a situação na hora em que ela se apresenta. Educar para competências é, então, ajudar o sujeito a adquirir e desenvolver as condições e/ou recursos que deverão ser mobilizados para resolver a situação complexa. "Assim, educar alguém para ser um pianista competente é criar as condições para que ela adquira os conhecimentos, as habilidades, as linguagens, os valores culturais e os emocionais relacionados à atividade específica de tocar piano muito bem" (Moretto).

A competência é "portátil", por si só não é amarrada, tem de ter flexibilidade. Nesta análise, a ideia de competência é: "como me viro diante de uma situação complexa? A pessoa que realmente adquiriu uma competência tem condições de resolver este tipo de

<sup>5</sup>Mestre em educação. Consultora do Projeto Linha Direta. Diretora da A&B Consultoria e Desenvolvimento e do site [www.vaganaescola.com.br](http://www.vaganaescola.com.br). Palestrante. Contato: [tbordoni@vaganaescola.com.br](mailto:tbordoni@vaganaescola.com.br). Fone: (31) 91849405 (31) 91849405



situação com criatividade. Assim, a metodologia com relação a competências precisa dar conta de situações novas. O trabalho em grupo e a pedagogia de projetos estão se destacando como facilitadores para uma nova metodologia. Porém, nem o professor nem o aluno estão preparados para trabalhar com a pedagogia de projetos. Para os educadores o entrave é trabalhar com as deficiências que os alunos trazem, independentemente do que eles têm de saber; Outra dificuldade que nós educadores temos é a de não termos sido educados para isso. Repetimos na nossa ação o modelo pelo qual fomos educados. A excessiva ênfase na compartimentalização em disciplinas é uma das coisas que dificultam o desenvolvimento de competências. Tanto o ensino fundamental quanto o médio têm tradição conteudista. Na hora de falar de competência mais ampla, carrega-se no conteúdo. Não estamos conseguindo separar a ideia de competência de conteúdos, a escola traz para os alunos respostas para perguntas que eles não fizeram: o resultado é o desinteresse; As perguntas são mais importantes que as respostas.

Em decorrência, será necessário também uma mudança no conceito do que é ensinar. O professor é um elemento chave na organização das situações de aprendizagem, pois compete-lhe dar condições para que o aluno "aprenda a aprender", desenvolvendo situações de aprendizagens diferenciadas, estimulando a articulação entre saberes e competências. Em lugar de continuar a decorar conteúdos, o aluno passará a exercitar habilidades, e através delas, a aquisição de grandes competências ou seja desenvolvendo habilidades através dos conteúdos. Caberia então aos professores mediar a construção do processo de conceituação a ser apropriado pelos alunos, buscando a promoção da aprendizagem e desenvolvendo condições para que eles participem da nova sociedade do conhecimento.

Neste contexto definimos o papel do educador: aquele que prepara as melhores condições para o desenvolvimento de competências, isto é, aquele que, em sua atividade, não apenas transmite informações isoladas, mas apresenta conhecimentos contextualizados, usa estratégias para o desenvolvimento de habilidades específicas, utiliza linguagem adequada e contextualizada, respeita valores culturais e ajuda a administrar o emocional do aprendiz. E o ato de ensinar como o processo que proporciona a aquisição de recursos que possam ser mobilizados no momento em que situações-problema se apresentem.

Poderíamos dizer que uma competência permite a mobilização de conhecimentos para que se possa enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de encontrar vários recursos, no momento e na forma adequadas. A competência implica uma mobilização dos conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos.

O conceito de habilidade também varia de autor para autor. As habilidades são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos. As competências pressupõem operações mentais, capacidades para usar as habilidades, emprego de atitudes, adequadas à realização de tarefas e conhecimentos. Desta forma as habilidades estão relacionadas ao saber fazer. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades.

Sabemos que é necessário educar para competências, mas como fazê-lo ?

Torna-se necessária uma revisão daquilo que é desenvolvido em sala de aula, através da contextualização e da interdisciplinaridade. Ou seja, conteúdos impregnados da realidade do aluno demarcam o significado pedagógico da contextualização e a intercalação dos diversos conteúdos dentro de uma mesma disciplina explicita a interdisciplinaridades. Isto imprime significados e relevância aos conteúdos escolares favorecendo uma ruptura com as práticas tradicionais e o avançar em direção a uma "educação competente", pluralista, em rede, harmônica, flexível, aberta e processual.

Para conhecimento:

Vasco Moretto aponta cinco recursos para resolução de situações complexas: a) o conhecimento de conteúdos relacionados à situação; b) as habilidades (saber fazer) para resolver a situação; c) o domínio das linguagens específicas relacionadas ao contexto; d) a compreensão dos valores culturais que dão sentido à linguagem e que torna a situação relevante no contexto, e e) a capacidade da administração do emocional diante do problema.

E as diretrizes do MEC explicitam 5 competências:

- domínio de linguagens
- compreensão de fenômenos
- construção de argumentações
- solução de problemas
- e elaboração de propostas

### **OUTRAS VISÕES DE COMPETÊNCIA:**

- A competência é o que o aluno aprende. Não o que você ensina. Jamil Cury/CNEB  
 - Competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação. Competências e habilidades pertencem à mesma família. A diferença entre elas é determinada pelo contexto. Em resumo: a competência só pode ser constituída na prática (Guiomar Namó de Mello).

- Competência - "qualidades de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos". Ela significa ainda habilidade, aptidão, idoneidade. Muitos conceitos estão presentes nessa definição: competente é aquele que julga, avalia e pondera; acha a solução e decide, depois de examinar e discutir determinada situação, de forma conveniente e adequada. É ainda quem tem capacidade resultante de conhecimentos adquiridos (Dicionário Aurélio).

- Competência em educação é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos - como saberes, habilidades e informações - para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações (Philippe Perrenoud).

- Competência é mais do que um conhecimento; Ela pode ser explicada como um saber que se traduz na tomada de decisões, na capacidade de avaliar e julgar (Lino de Macedo).

- Conceito de competência, já claramente exposto nas Diretrizes e bem repetido aqui pelo Professor Cordão, envolve muito mais que acumular conhecimento, desenvolver habilidades e introjetar valores. O sentido é muito importante: não é uma soma de valores, de conhecimentos, de habilidades. É a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação esses componentes, para um desempenho eficiente e eficaz. Então, valores, conhecimentos e habilidades são componentes que, por si sós, não são a competência. (Bahij Amin Aur - Conselho Estadual de Educação de SP).

- Competência: "o saber em ação" ou "o agir em situação". DEB (2001): Currículo nacional do Ensino Básico Competências Essenciais; Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica, Lisboa.

- A ideia de competências tem três ingredientes básicos. Primeiro: relaciona-se diretamente à ideia de pessoa. Você não pode dizer que um computador é competente; competente é o seu usuário, uma pessoa. Segundo: a competência vincula-se à ideia de mobilização, ou seja, a capacidade de se mobilizar o que se sabe para realizar o que se busca. É um saber em ação. Aliás, da má compreensão deste aspecto vem outra crítica, a de competência como mero saber fazer algo. Agir é mais do que fazer (Nilson Machado).

- Um conceito de competência pode ser apresentado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados pela pessoa na realização de uma tarefa. Dizemos que somos competentes numa atividade quando esse conjunto de comportamentos apresentados resulta no sucesso para a realização daquela atividade (Harber).

- Competências se desenvolvem em um contexto. Aprender, fazendo, o que não se sabe fazer (Philippe Meirieu).



Para pensar:

- A quem compete facilitar o desenvolvimento de competências ?
- O que é ser competente ?
- Nós queremos desenvolver competências sob que ótica: a do capital, a do saber escolar, a da vida?
- Quais as grandes mudanças por parte do professor e do aluno no ensino atual e no ensino para competência?
- A competência valoriza o profissional?
- O que o aluno ganha com isto?

## Bibliografia

BRASIL, MEC. **Em Aberto (Currículo: referenciais e tendências)**. INEP, Brasília, N.º 58, abril/jun. 1993.

COLL, César et alii. **Os Conteúdos na Reforma: ensino e aprendizagem de conceitos, procedimentos e atitudes**, Porto Alegre, Artes Médicas, 1998

JANTSCH, A. P. e BIANCHETTI, L. (Orgs). **Interdisciplinaridade**. Rio de Janeiro, Vozes, 1995.

MORETTO, Vasco P. **Construtivismo, a produção do conhecimento em aula**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MORIN, Edgar. **Sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cotez, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre, Artes Médicas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1999.

**REVISTA NOVA ESCOLA**. Edições diversas.

Fonte: <http://www.pedagobrasil.com.br/pedagogia/saberefazer.htm>

Leia também o texto “**10 novas competências para ensinar**” de Philippe Perrenoud, disponível em: <http://www.sebouniversitario.com.br/resumo.pdf>

**UNIDADE 5****DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS SELETIVOS, NECESSIDADES DE TREINAMENTOS E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS****1 O treinamento como diferencial da organização**

Luiz Carlos dos Santos

**Resumo**

O presente artigo trabalha um assunto que toda organização, independentemente de sua estrutura e atividade, se depara no dia-a-dia de sua existência: treinamento de pessoas, que não têm uma regra básica de aplicação, pois cada ser humano tem características diferenciadas, próprias, que devem ser trabalhadas para um melhor entendimento daquilo que o responsável pelo treinamento deseja passar. As teorias ajudam, mas o treinador deve conhecer bem as potencialidades do seu treinando, além de outros aspectos da arte de treinar.

**Palavras-chave:** Treinamento. Recursos Humanos. Análise de Necessidades. Planejar. Execução. Avaliação.

**Introdução**

Com o posicionamento das organizações em um mercado globalizado, complexo, exposto a incertezas e a mudanças constantes, o Departamento de Recursos Humanos e as pessoas que estão inseridas dentro dessas organizações são peças-chave, fundamentais, que determinam a competitividade e o crescimento de qualquer organização, funcionando como uma engrenagem central que interage em todas as áreas, promovendo a sinergia de esforços no ambiente organizacional.

Lamentavelmente, nos momentos de crise e de restrições orçamentárias, certamente a área de Recursos Humanos é uma das mais sacrificadas, e é considerada pelos empresários como um meio para a redução de custos, utilizando-se de expurgos de benefícios concedidos aos funcionários, além de cortes nas folhas de pagamento. Em um primeiro momento estas medidas aparentemente diminuem os gastos, mas a longo prazo será que tais atitudes não comprometem todo o processo produtivo das empresas?

Ainda bem que esse quadro vem sendo mudado, à medida que as empresas, automatizadas ou não, percebem que, ao invés de produzir despesas, o capital humano é o responsável pela própria produção de bens e serviços, fatores que determinam a competitividade no mercado. Segundo Chiavenato (1997 p.17):

[...] as pessoas não são recursos que as organizações consomem, utilizam e que produzem custos. Então, não é retirando benefícios ou reduzindo salários que as organizações baixam seus custos. É selecionando e treinando seu pessoal para torna-los eficientes e efetivos.

O treinamento, tão importante na organização, é formado por uma sequência de passos que serão tratados no decorrer deste artigo, como a identificação de uma real necessidade, seja pelo fato de concentração de novos funcionários, para adaptação dos mesmos a mudanças de tecnologias ou processo de produção, ou por motivo de

aperfeiçoamento de pessoas, visando uma maior produtividade e/ou melhor satisfação da clientela.

O planejamento para o processo de treinamento é indispensável. Nele deve constar as informações sobre as características pessoais de cada funcionário, para que seja adotado o plano mais eficaz possível e para que alcance os resultados esperados.

Após a identificação e elaboração do planejamento para o treinamento é necessário colocá-lo em prática, aplicando as técnicas desenvolvidas com os funcionários, realizando os devidos ajustes, se preciso, para que posteriormente seja feita a avaliação dos resultados do treinamento, a fim de levar às conclusões finais e verificar se os investimentos feitos realmente valeram a pena, ou se as técnicas utilizadas deverão ser revistas.

Dessa forma, o profissional de recursos humanos que conseguir identificar as características de cada funcionário, e aplicar uma técnica de treinamento que respeite suas limitações e estimule suas qualidades, juntamente com os aspectos pesquisados e descritos pelos expoentes da área, estará formando profissionais que certamente satisfarão as necessidades e expectativas da organização.

## Treinamento

O administrador contemporâneo deve ter uma boa base em treinamento, pois essa técnica envolve vários aspectos físicos e emocionais do relacionamento entre pessoas dos dois lados: o treinador e o de treinando. Esses aspectos podem ser comportamentais, de caráter, coordenação motora, disciplina, percepção, emocionais, além de força, inteligência, instrução, dos sentidos (visão, audição), entre outros, quando deverão ser levados para alguma função ou cargo, dentro da organização.

Assim, pode-se observar teorias de expoentes da administração brasileira e mundial, e analisar suas concepções de treinamento, todos de maneira semelhante. Vistas de modo geral, de fácil entendimento e aplicabilidade, mas que na realidade, no âmbito da organização, encontram-se dificuldades, justamente por não terem sido levadas em consideração algumas peculiaridades próprias do ser humano, como indivíduo diferenciado. Podem-se destacar, como exemplos, as transcrições a seguir:

Torna-se praticamente impossível separar o processo do treinamento da reconstrução de experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas (CARVALHO, 1997, p. 45).

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH, 2000, p. 338).

No âmbito de uma organização, o treinamento pode ser descrito como atividade que busca: 1) ambientar novos empregados; 2) instruir pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessários para o seu bom desempenho; 3) providenciar condições propícias para o autodesenvolvimento contínuo do pessoal. Estas mudanças comportamentais se processam, geralmente, nos níveis de correção de comportamentos inadequados e criação ou aperfeiçoamento de comportamentos adequados (TOLEDO, 1989, p. 83).

As teorias de certo modo alusivas, comentadas anteriormente, esboçam o treinamento como sendo um “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conhecimentos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (FREITAS, 1998, p. 23).

Teoricamente isto é maravilhoso, mas colocadas na realidade da empresa, sabe-se que os funcionários podem não estar devidamente escolarizados, não terem disciplina, aptidões físicas ou psíquicas para tal tarefa. Assim, o “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades” tende ao fracasso.

Um exemplo de teoria pouco usada na prática é a do treinador de futebol, que tem um grupo de jogadores e deve formar um time vencedor. Para isso o treinador deve conhecer cada jogador **individualmente**, suas capacidades técnicas, físicas, seu poder de liderança, seu caráter e seu comportamento. Assim conseguirá descobrir qual o melhor goleiro, melhor zagueiro, atacante, qual o capitão de equipe; qual jogador precisa de cuidados especiais com a preparação psicológica e física, qual a melhor tática de jogo para usar com os atletas disponíveis, como deverá treiná-los etc.

Analogamente, essa é a forma que deve ser empregada na organização. Não adianta conhecer um método de treinamento pinçado de um livro ou de um manual, ou utilizado com sucesso por uma grande empresa estrangeira, se os funcionários são totalmente diferentes, têm características próprias e exigem uma estratégia exclusiva. O essencial para o bom gestor de recursos humanos é conhecer cada funcionário, traçando a estratégia apropriada para treiná-los.

Encontram-se, em livros e revistas sobre administração, teorias interessantes sobre treinamento, que podem acrescentar muitos fatores relevantes na busca de um método ideal. Por exemplo, “Caracterização de treinamento”, de autoria de Marras: “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente à execução de tarefa ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2000, p. 145).

O ser humano tem uma grande capacidade de aprender coisas novas, mas também tem muita ansiedade e curiosidade. Dessa forma, o treinamento muito demorado acaba tirando, de alguma maneira, o interesse do funcionário, fazendo com que ele perceba situações vividas como de penúria e desgosto, ocasionando um fracasso no processo de treinar.

### O Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

Muitos autores salientam que, para a correta execução do treinamento dentro das organizações, não basta ter técnicas, pessoas capacitadas para treinar e pessoas dispostas e motivadas a aprender. É preciso, também, haver necessidade de realização do trabalho de treinamento, ou seja, a empresa não irá gastar com treinamentos apenas para realizar uma atividade com seus funcionários, sem esperar mais produtividade, motivação, dentre outros fatores. Certamente ela elabora um projeto de desenvolvimento de pessoas, se este estiver em consonância com o crescimento humano e profissional dos funcionários, na perspectiva do alcance da missão, diretrizes e objetivos dessa organização.

Tentando pinçar alguns aspectos do diagnóstico das necessidades de treinamento, pode-se recorrer aos ensinamentos de Chiavenato, nos quais esse autor aborda algumas análises que devem ser levadas em consideração antes de começar a pensar nos planos de treinamento:

A análise organizacional envolve o estudo da empresa como um todo, sua missão, seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está colocada. A análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. A análise de operações ou análise ocupacional é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções (CHIAVENATO, 1997, p. 49).

Mesmo sabendo que cada empresa deve buscar uma melhor maneira para treinar seus funcionários, as necessidades de treinamento não variam muito. Além de analisar o nível dos recursos humanos, a instituição deve ter como base outros aspectos: a análise do nível da organização que envolve o estudo da empresa como um todo, sua missão, diretrizes, seus objetivos, metas, o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a instituição está inserida, além de conhecer o nível das operações ou ocupações.

Esse é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais, ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções, pois não basta conhecer o empregado. Deve-se conhecer e controlar as metas e objetivos da organização e as características e exigências do cargo ou tarefa em questão, para que seja aplicada a melhor técnica de treinamento e se obtenha um maior sucesso e superação de expectativas.

### **O planejamento da atividade de treinamento**

Planejamento é a base de qualquer empreendimento/atividade. O treinamento também exige planejamento, e este deve girar em torno dos três aspectos relacionados anteriormente: o conhecimento dos recursos humanos disponíveis; o conhecimento dos objetivos e metas da organização e o conhecimento das características dos cargos a assumir e tarefas a executar. Conforme Carvalho, planejar é:

uma função tipicamente administrativa, envolvendo a seleção de objetos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento. Planejar a atividade de treinamento envolve a seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH da empresa, fatos esses projetando ações futuras e formulando diretrizes, objetivos, procedimentos e programas na atividade de formação de profissional. É de responsabilidade da gerência de treinamento predeterminar as sequências de sua ação administrativa (CARVALHO, 1999, p.67)

Depreende-se que planejar significa traçar um roteiro com etapas que devem ser superadas para se chegar a um objetivo. No treinamento não deve ser diferente, ele precisa ser bem planejado, bem coordenado e bem controlado, justamente para evitar problemas inesperados, que sem planejamento, seria difícil a busca de alternativas.

Planejar um treinamento é descrever o que deve ser feito em cada etapa do mesmo; fazer um plano que pode ser usado pelo gerente no treinamento de todos os novos funcionários, independente da ação ou departamento em que ele atuará.

### **Execução do treinamento**

Mas só analisar/estudar os funcionários, conhecer a empresa, as tarefas e desenvolver um plano, não é tudo. Há necessidade de colocar o treinamento em prática, executá-lo. Essa etapa está relacionada sempre à figura de duas pessoas: o instrutor e o aprendiz. Este é a pessoa de qualquer nível hierárquico que pretende aprender ou melhorar seus conhecimentos/desempenho sobre alguma atividade ou trabalho a ser realizado. Já o instrutor, é a pessoa que conhece, que tem experiência ou especialização para transmitir conhecimentos / ensinamentos aos aprendizes. O instrutor pode estar situado em qualquer nível hierárquico, desde que tenha o conhecimento da tarefa, dos objetivos da empresa e das pessoas que vai treinar, para executarem da melhor forma, suas tarefas. O treinador pode ser externo ao ambiente organizacional.

O cronograma da atividade de treinamento, aliado a um bom controle, pode assegurar ao máximo sua eficiência, como ensina Carvalho:



No que concerne aos controles de treinamento, esta é uma fase em que são estabelecidos os vários instrumentos de controle da atividade de formação, e cuja finalidade é verificar se o plano de treinamento está caminhando em direção aos objetivos (CARVALHO, 1999, p. 177).

O controle do treinamento está dentro dessa fase, pois ele deve ser controlado e dirigido ao seu objetivo específico. É responsável pela verificação do andamento das atividades. Com um bom controle é possível verificar se tudo está ocorrendo como o planejado, e se não estiver, com uma rápida observação da dificuldade, se torna mais fácil superá-la e dar continuidade.

Cronograma da atividade de treinamento esta é a última etapa do processo de planejamento. Consiste na elaboração do cronograma final contendo etapas, época, locais, tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outros dados da programação do treinamento (CARVALHO, 1999, p. 178)

Assim, pode-se afirmar que o cronograma é importante para qualquer atividade que seja executada, para organizar bem o tempo, atribuindo datas, tarefas, definindo quem vai executá-las, e coordená-las, enfim, é o controlador de todo o processo de treinamento. Para que se tenha uma linha de ação bem organizada e planejada e indispensável a elaboração de um cronograma de atividades, para saber qual o próximo passo que deve ser dado.

Após o diagnóstico das necessidades de planejar o treinamento, parte-se para sua execução, que é a aplicação prática do que foi planejado e programado, a fim de suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor X aprendiz. Sendo que o aprendiz é a pessoa de qualquer nível hierárquico que pretende aprender, ou melhorar seus conhecimentos, sobre alguma atividade ou trabalho a ser realizado. Já tem a experiência ou especialização e transmite seus conhecimentos aos aprendizes.

O instrutor pode estar situado em qualquer nível hierárquico, desde que tenha o conhecimento da tarefa para, assim, transmitir a melhor forma de proceder durante a execução da atividade. Ainda segundo Chiavenato (1997), o treinamento pressupõe uma relação de instrutor e aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído, ao comportamento do indivíduo.

De acordo com o estudo, a execução do treinamento dependerá, principalmente, dos seguintes fatores:

- A adequação do programa de treinamento às necessidades da organização - O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às demandas diagnosticadas ou percebidas.
- A quantidade do material do treinamento apresentado - O material de ensino deve ser cuidadosamente planejado, a fim de facilitar sua execução.
- A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa - É necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem praticar, efetivamente, na execução do programa.
- A qualidade e preparo dos instrutores - O êxito na execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. Quanto maior for o grau de requisitos do instrutor, tanto melhor desempenhará sua função.
- A qualidade dos aprendizes - Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos treinandos, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos, para se chegar às pessoas mais adequadas.

Na fase de execução da área de treinamento e desenvolvimento, o único objetivo que se tem é modificar o comportamento dos colaboradores para a melhor execução das tarefas e atividades a serem realizadas por eles. Criar um comportamento positivo em



relação aos objetivos organizacionais e aos próprios colaboradores.

Pode-se ainda concluir que os planos de treinamento buscam atender às necessidades da instituição, levantando e aplicando o conteúdo a ser transmitido no processo de treinamento. As duas maiores preocupações que se deve ter com a execução desses módulos são as que se referem à qualidade da aplicação desses módulos e a eficiência dos resultados.

### **Avaliação dos resultados do treinamento**

Após toda essa sequência de atividades, deve ser feita uma avaliação dos resultados para tirar as conclusões, verificar se as técnicas utilizadas realmente foram bem escolhidas, apropriadas às características das pessoas treinadas. Conforme Carvalho (1999) sobre avaliação de treinamento:

Conjunto de metodologias e procedimentos que permitem a identificação dos resultados alcançados com os programas de treinamento, comparando-se com os objetivos propostos, visando, sobretudo, realimentar com informações a elaboração de novos programas ou modificações dos existentes. A avaliação do treinamento pode ser caracterizada como sendo qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentar) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações (CARVALHO, 1999, p. 45).

A avaliação de resultado de treinamento segue um conjunto de métodos e etapas que devem ser seguidas para que seja perfeita. Esses métodos e técnicas fazem uma comparação dos resultados do treinamento com os objetivos propostos pela organização, com o objetivo de eliminar erros ocorridos nos modelos aplicados, ou até mesmo reformulá-los, para uma aplicação mais ágil, segura e econômica.

Logo, a avaliação do treinamento é a busca de informações sobre o programa de treinamento que a empresa está aplicando a todos os seus funcionários, verificando sua real eficácia para atingir os objetivos de capacitar os empregados da melhor forma possível, objetivando que desenvolvam com mais produtividade e segurança, suas tarefas.

Certamente todo treinamento tem custos, pois envolvem profissionais na área, material e tempo. Por isso, é muito importante fazer uma avaliação dos custos de treinamento para identificar se esse está dando resultados positivos para a organização, ou se está exigindo um custo exagerado para uma produtividade e aprendizagem inferior à esperada. É o que o autor Carvalho chama de “análise do custo X benefício do treinamento”. A pergunta que o administrador deve fazer: será que o treinamento que estou fazendo está dando resultados? Sua importância é reconhecida no que se refere à possível identificação de excessos na aplicação da técnica, necessitando muito gasto de matéria-prima? outro fator?. Uma vez identificados esses excessos, o gestor tem condições de redimensionar essas técnicas, diminuindo custos e ganhando qualidade no treinamento aplicado a seus empregados.

### **Conclusão**

Do estudo, pode-se tirar várias conclusões, sendo a que merece maior destaque, é o fato de que o sucesso de um plano de treinamento depende das condições físicas, emocionais, psíquicas, intelectuais das pessoas que se submeterão ao treinamento, além da capacidade de transmissão das mensagens do executor do trabalho, ou seja, o treinador deve estar altamente qualificado.

Ressalte-se, também, que somente encontrar e preparar as pessoas capacitadas para treinar e realizar a tarefa em questão, não basta. Deve haver um controle rígido em todas as etapas do processo, desde a escolha das pessoas que serão treinadas à escolha das pessoas que irão fazer o treinamento, bem como o levantamento das necessidades,

elaboração do planejamento, correta execução do que foi planejado, e uma posterior avaliação dos resultados, para verificar sua eficácia.

O administrador responsável pelo treinamento dentro de uma organização deve ter amplo conhecimento na área de recursos humanos, além de prover-se de uma série de características pessoais, pois trabalhará quase exclusivamente com pessoas. Deve ser responsável, enérgico quando necessário, saber elogiar seus liderados, sempre que tiver oportunidade. Deve ter uma boa equipe o auxiliando.

Conclui-se, assinalando que o processo de treinamento exige muita técnica e bom senso de seus responsáveis. Sabe-se que não é fácil executá-lo, pois envolve pessoas com problemas distintos, dificuldades específicas e, às vezes, falta de motivação para aprender. Dir-se-ia - uma difícil, mas interessante arte de treinar.

## Referências

CARVALHO, A V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administrador de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos Básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, W. T. **Treinamento**: uma difícil tarefa. Porto Alegre: Alvorecer, 1998.

MARRAS, J. P. **Administração de RH**: do operacional ao estagiário. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOURDREAU, J. W. **Administração de RH**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, R. M. **O Futuro da Administração de RH no Brasil**. São Paulo:Édicta, 1999.

TOLEDO, F. De. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.

Fonte:

[http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/O\\_Treinamento\\_Como\\_Diferencial\\_na\\_Organizacao08032010-164936.pdf](http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/O_Treinamento_Como_Diferencial_na_Organizacao08032010-164936.pdf)

**UNIDADE 6****LIÇÕES PRÁTICAS DE PEDAGOGIA EMPRESARIAL**

Leia as páginas 1 até 24 que estão disponíveis na obra “**Lições de Pedagogia Empresarial**”, de Maria Luiza Marins Holtz, disponível no link abaixo e execute as atividades desta unidade.

<http://valdata.com.br/downloads/CURSOS/Li%C3%A7%C3%B5es%20de%20Pedagogia%20empresarial.pdf>

## QUESTÕES DE ESTUDOS

1. O que deve nortear o trabalho do pedagogo empresarial com a subjetividade e a objetividade para as empresas?
2. Quais motivos levaram as empresas a primarem pela gestão do conhecimento e das competências individuais e organizacionais, ao invés de enfatizar as tradicionais funções estratificadas e estanques?
3. O que é gestão do conhecimento?
4. Por que as pessoas passaram a ser consideradas elementos principais em uma organização empresarial?
5. Quais são as características de um bom gestor de pessoas, no mundo de hoje?
6. O que precisa ser feito para que os colaboradores de uma empresa trabalhem com satisfação?
7. O que é e como se pode realizar um planejamento estratégico visando o desenvolvimento de competências organizacionais?  
Como se deu o desenvolvimento de RH e o papel do pedagogo frente a esse setor?
8. Por que o pedagogo pode ser considerado o profissional melhor qualificado para ocupar o cargo e a função de gestão de pessoas?
9. O que diferencia o planejamento escolar do corporativo?
10. O que se entende por aprendizagem contínua e qual sua função no desenvolvimento pessoal e empresarial?
11. O que diferencia competências, habilidades e atitudes?
12. Treinamento: O que é? Quais seus fatores determinantes e suas finalidades?
13. Qual a importância e o papel da comunicação empresarial?
14. O que diferencia o trabalho do pedagogo na **educação formal** e na **educação não formal**?
15. Em qual setor o pedagogo pode atuar dentro da empresa e como se dá sua prática profissional?
16. Como se consegue o comprometimento de uma pessoa para com a empresa?
17. Como podemos descobrir os modelos mentais de uma pessoa? E por que isso é importante?
18. Por que é importante que as pessoas aprendam a trabalhar em equipe?
19. Quais são as causas da maioria dos conflitos nas empresas?
20. O que são as **competências** e **habilidades**? O que representam para uma empresa?
21. Qual o papel do educador no desenvolvimento de competências em seus alunos?
22. Os treinamentos no contexto empresarial são importantes e precisam ser bem direcionados para que se obtenha êxito com sua aplicação. Quais as ideias que devem

nortear os treinamentos como estratégias que visam o desenvolvimento do trabalhador e da empresa?

23. Quais os principais aspectos que devem ser considerados nos projetos para desenvolvimento dos treinamentos e o que deve ser considerado ao elaborar um treinamento para um posto de trabalho?

24. Para um bom treinamento, quais são os fatores a serem considerados?

25. Num treinamento, o que precisamos avaliar?

26. Como deve ser feito o treinamento na ação?

27. Qual é a importância de realizar uma avaliação dos resultados no final dos treinamentos?

28. No que tange a pedagogia empresarial, qual a função do pedagogo nas empresas e que atividades podem desenvolvidas por esse profissional na empresa?

29. Quais situações podem influenciar negativamente na produtividade do trabalhador? Como enfrentar essas situações desequilibradoras da produtividade?

30. Como podemos usar a heteroeducação nas empresas?

31. Como o pedagogo deve trabalhar para que os trabalhadores tenham educação integral?

32. Por que as frustrações bloqueiam nossa produtividade?

33. O que é preciso e que estratégias podemos usar para mudar o comportamento de um trabalhador?

34. Quais são as características do bom gestor?

## REFERÊNCIAS

- BORDONI, T. **Saber e fazer: competências e habilidades?!?** Disponível em: <<http://www.pedagobrasil.com.br/pedagogia/saberefazer.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2007.
- CAGLIARI, D. **O pedagogo empresarial e a atuação na empresa.** Disponível em: <<http://www.pedagogia.com.br/artigos/pedagogo/index.php?pagina=1>>. Acesso em: 10 fev. 2009.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: \_\_\_\_\_. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56. Disponível em: <<http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/lideranca/gestao-de-pessoas-e-subjetividade/>>. Acesso em: 16 jul. 2008.
- REY, F. G. **Gestão de pessoas e subjetividade.** 2008. Disponível em: <<http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/lideranca/gestao-de-pessoas-e-subjetividade>>. Acesso em: 22 ago. 2010.
- HOLTZ, M. L. M. **Lições de pedagogia empresarial.** 2006. Disponível em: <<http://valdata.com.br/downloads/CURSOS/Li%C3%A7%C3%B5es%20de%20Pedagogia%20empresarial.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2018.
- NOGUEIRA, R. S. **A importância do Pedagogo na empresa.** 2005. Especialização (Monografia)-Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2005.
- PAIVA, P. C. M. **Observar e envolver as pessoas: entender a subjetividade.** 2010. <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/observar-e-envolver-as-pessoas-entender-a-subjetividade/43025>>. Acesso em: 5 jan. 2011.
- PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1999. p. 11-21.
- SANTOS, L. C. **O treinamento como diferencial da organização.** 2000. Disponível em: <[http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/O\\_Treinamento\\_Como\\_Diferencial\\_na\\_Organizacao\\_08032010-164936.pdf](http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/O_Treinamento_Como_Diferencial_na_Organizacao_08032010-164936.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2011.