

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

BIANCA GRYNBERG

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

**A FORMA MAIS INTELIGENTE DE GERIR O CAPITAL HUMANO DE UMA
ORGANIZAÇÃO.**

Rio de Janeiro

2008

BIANCA GRYNBERG

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A FORMA MAIS INTELIGENTE DE GERIR O CAPITAL HUMANO DE UMA
ORGANIZAÇÃO.

Dissertação apresentada à Universidade Federal
do Estado do Rio de Janeiro como requisito para
a obtenção do grau de Bacharel em Pedagogia.

ORIENTADOR: Professora Sandra Albernaz

Rio de Janeiro

2008

BIANCA GRYNBERG

EDUCAÇÃO CORPORATIVA
A FORMA MAIS INTELIGENTE DE GERIR O CAPITAL HUMANO DE UMA
ORGANIZAÇÃO.

Dissertação apresentada à Universidade Federal
do Estado do Rio de Janeiro como requisito para
a obtenção do grau de Bacharel em Pedagogia.

Rio de Janeiro, 4 de Julho de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sandra Albernaz
Universidade Federal do Estado de Rio de Janeiro

Agradecimentos

Poderia citar aqui o nome de mais de trinta pessoas as quais me desejaram boa sorte quando me ouvia falar da monografia. Poderia agradecer a muitos que me ajudaram na trajetória da vida acadêmica. Poderia dizer muitas belas palavras, para acalantar o coração de todas elas... Mas não farei isso, apenas citarei as pessoas que estiveram do meu lado, sentindo tudo que senti, e sem pestanejar em nenhum momento, mesmo sabendo de minhas imperfeições, ainda assim, foram carinhosas, e quando achava eu que não era a hora de ser contemplada com nada, quando achei que não merecia nada, quando acreditei que não conseguiria mais caminhar para lugar algum, eis que fui presenteada, com os mesmos perfeitos AMIGOS espirituosos e essencialmente necessários ao meu respirar. Percebendo que sozinha eu sofreria muito para terminar este trabalho, feito com muita pressa diante das circunstâncias do existir e do pouco tempo, do trabalho principalmente, me deram a mão, e eu, sentindo-me confortável, percebi que nos momentos que me flagro acreditando estar só, é justamente quando eles me surpreendem! E me mostram o quão bom é ser amada. Muito obrigada a vocês por fazerem parte da minha vida.

Bianca Grynberg

Epígrafe

“Epílogo”

Não, o melhor é não falares,

não explicares coisa alguma.

Tudo agora está suspenso.

Nada agüenta mais nada.

E sabe Deus o que é que desencadeia as catástrofes, o que é que derruba um castelo de cartas! Não se sabe...

Umaz vezes passa uma avalanche e não morre uma mosca...

Outras vezes senta uma mosca e derruba uma cidade.

Mário Quintana - Sapato florido - 1948

GRYNBERG, Bianca. *Treinamento e Desenvolvimento*. 2008. 26p. Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Educação, Curso de Pedagogia. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

RESUMO

Através da análise do procedimento de uma Empresa, a que dou o nome de “Empresa X”, colete informações sobre o sistema de treinamento e desenvolvimento das empresas atuantes no Mercado de compra e vendas. A idéia central é exemplificar através do objeto real de estudo, situações matrizes ocorrentes da deficiência de atenção para a fundamental atuação de Pedagogos neste Mercado. Ao apontar tais deficiências, o próximo passo é apresentar recursos afins para sanar tais faltas, criando uma política de manutenção de qualidade pedagógica e própria da “Empresa X”, ressaltando os momentos de peculiaridade e os momentos de padronização de método para uma gestão eficaz na configuração das empresas pós-modernas e, portanto, globalizadas.

PALAVRAS-CHAVE

Educação Corporativa; Desenvolvimento; Treinamento; Funcionários; Globalização, Universidade Corporativa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

2.1 O QUE É, COMO, PORQUE, OBJETIVO

2.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

3. UNIVERSEG – O QUE É

3.1 O TD NA “EMPRESA X” – A UNIVERSEG – LEVANTAMENTO DE QUESTÕES

4. APRESENTAÇÃO DE CASO

4.1 SUGESTÕES

5. CONCLUSÃO

6. BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUÇÃO

A escolha do tema Treinamento e Desenvolvimento nas empresas foi baseada na escolha que fiz para minha vida. Esta é a área onde eu quero atuar, é o que eu realmente gosto de fazer. Trazer a sala de aula para dentro da empresa é o meu grande projeto de vida.

Aproveitando a vivência do meu atual emprego, o qual, por motivos éticos chamarei de Empresa X, abordarei a educação corporativa dentro das empresas, utilizando meu local de trabalho para esta pesquisa de campo.

Apresentarei também as deficiências do treinamento e desenvolvimento dos funcionários nesta empresa.

Para situar e contextualizar no espaço minha pesquisa de campo mostrarei a influência da globalização neste processo.

A globalização nos trouxe o imediatismo, a velocidade com a qual as informações se transformam e aprimoram e faz com que as empresas privilegiem os funcionários que se destacam pelo capital intelectual.

O trabalho manual, em série, repetitivo, especializado em apenas uma única função deixa de ser valorizado pelo mercado e é substituído pelo trabalho intelectual.

A concorrência, os avanços tecnológicos e a evolução do mercado global desafiam as empresas a buscarem o melhor de seus funcionários. Isso resultou num aprimoramento do modelo de Recursos Humanos existente nas organizações do século XXI. Empresas que se atualizaram diante de um mercado globalizado, passam a mudar seus modelos de Recursos Humanos, extinguindo a antiga hierarquia corporativa das décadas passadas, e distinguindo-se pela ambigüidade, por menos fronteiras e pela

comunicação mais rápida entre a empresa e seus funcionários, fornecedores de produtos, educadores e clientes.

Após esta contextualização, abordarei o processo da educação nas empresas. Como funciona o Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários, quais são os objetivos das empresas, como o aprendizado acontece, quem comanda este processo, quanto tempo ele leva.

Depois deste estudo, irei descrever situações e vivências dentro da Empresa X. Será mostrada a proposta da Universeg, que é o setor de Treinamento e Desenvolvimento desta empresa, criado para ser o responsável pela Educação Corporativa dos funcionários. Apresentarei seu funcionamento, sua aplicação e seus resultados.

Mostrarei o paradoxo da Empresa X em ter um setor voltado para a educação constante de seus funcionários e não ter pedagogos dentro deste setor, citando algumas funções dos pedagogos nas empresas.

Caminho, então, para apontamentos que possibilitem a modificação da atual situação na Empresa X, ciente de que esta é uma situação comum em diversas empresas.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

2.1 O que é, como, porque, objetivo

A Educação Corporativa ou também chamada de Educação Continuada, permanente, contínua, requalificação profissional e desenvolvimento profissional, tem como objetivo gerar aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando a melhora da capacitação técnica e profissional do indivíduo da área. Assim também se torna um modo de cultura adicional, onde os conhecimentos adquiridos não seriam aplicados somente na empresa, mas também em suas vidas pessoais, criando um vínculo positivo entre setor pessoal e profissional, a fim de entender-se a responsabilidade recorrente da busca pela qualidade.

O principal objetivo da Educação Corporativa é evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência. Afinal, a troca de ganhos entre organização e funcionários, deve ser satisfatória também ao capital humano da empresa. Por isso, os diversos nomes sugerem algo duradouro, que tenha continuidade e retorno. A vida institucional é acima de tudo uma escolha séria que cobra, além de disciplina, um ímpeto natural conquistado através do entendimento sobre as necessidades da empresa, pela atualização em prol do bem da organização. E a Educação Corporativa surge para atender a essas necessidades, a fim não só de gerar bons profissionais, mas de contribuir para essa virada de um mercado em constantes modificações, ou seja, globalizado.

Educação Corporativa é, portanto, um conjunto de práticas educacionais planejadas para movimentar o mercado com eficácia.

A Educação Corporativa está cada vez mais presente nas Empresas privadas e públicas da modernidade. No Brasil, o número de empresas que adotam a Educação Corporativa subiu de 10 para 170 na última década, e este número deve crescer 15% até dezembro de 2008¹, segundo a revista Business. Diversas empresas brasileiras buscam capacitar e desenvolver seu corpo de profissionais e ainda melhorar a produtividade e qualidade dos serviços. Isso mostra que o investimento em workshops e treinamentos que apresentem aos colaboradores diferentes maneiras de atuar em grupo e aplicação de técnicas de persuasão e negociação é de fato uma preocupação que constante e real. Com a Educação Corporativa, a empresa identifica que setor necessita de excelência para o mercado, por acreditar-se que ele é responsável diretamente pela captação de lucros e longevidade da empresa e, portanto, busca desenvolver essa competência nos funcionários.

Segundo Chiavenato (1991, p.24)

*... "a educação pode ser algo institucionalizado e exercido não só de modo organizado e sistemático, como nas escolas e igrejas e obedecendo a um plano preestabelecido, como também, pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no lar e nos grupos Sociais a que o indivíduo pertence, sem obedecer a qualquer plano preestabelecido. A educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em educação religiosa, social, escolar, cultural, política, moral e profissional."*²

O treinamento e, por conseguinte, o desenvolvimento, têm o objetivo de apresentar, inserir e adaptar o homem ao trabalho, através de políticas de educação e esclarecimento profissional e de mercado.

¹ Revista Business – 2008/março

² Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*, Ed. Atlas, SP, 1991.

Já o desenvolvimento tem o objetivo de aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários, a fim de torná-los membros da organização e motivadores do crescimento da empresa.

Dentro das políticas de desenvolvimento de uma empresa, o principal prisma que deve ser e é afirmado, é o bem estar funcional. Mas o que seria isso? Mostrar ao funcionário e colaboradores que não há outra política melhor de convivência e resultados, senão aquela adotada pela empresa, e isso deve ser feito através de resultados positivos, comprovados e motivacionados sempre. Resultados positivos, não têm significado apenas de lucro financeiro, mas também de credibilidade da empresa diante dos meios de comunicação e do cliente, o que apóia conseqüentemente os movimentos da empresa para obtenção de lucro.

Pensando no indivíduo de hoje, não se pode prevê-lo apenas de acordo com seu grau de escolaridade e classe social. Daí a importância do pedagogo, a fim de estimular a obtenção de conhecimento por meio dos funcionários e colaboradores, promovendo uma verdadeira organização produtiva na empresa.

Tais ajustes são delicados, embora o conhecimento sobre a organização seja muito bem traçado, quando se faz uso do conhecimento do pedagogo dentro da estruturação de uma organização, o entendimento de que existem várias formas de aplicabilidade e que juntos deve-se chegar à melhor delas, é a tônica do sucesso e bem estar na empresa. Assim a criatividade é exercida, e quanto melhor forem os resultados alcançados, mais estímulos de favorecer a empresa serão cultivados e conquistados.

A Pedagogia Organizacional é, sem dúvida, a melhor opção para conseguir traçar os diversos perfis que se apresentam nas configurações mercantis da atualidade. O Treinamento e Desenvolvimento visam agregar ao homem aquilo que ultrapassa as habilidades do seu cargo, mas que corresponde a uma coleção de linhas de condutas,

que poderão ser adotadas em diversos setores de existência, inclusive no próprio trabalho, gerando um funcionário diferenciado e habilidoso na jornada institucional.

Houve um tempo em que o desenvolvimento só era aplicado aos grupos que viriam desempenhar um papel de numerosas responsabilidades dentro da empresa, mas isso caiu por terra, visto que a qualidade é algo que requer constância e longevidade. Hoje, ainda que as competências ofereçam diferentes pesos e medidas, o desenvolvimento agrega ao indivíduo a vontade de contribuir, ganhar mais para si e para a empresa. O ganhar para si não se refere apenas ao setor financeiro, mas também ao setor pessoal, para conquistas culturais, sociais e afins.

O crescimento de uma empresa (organização) acarreta maior complexidade dos recursos necessários para mantê-la, sendo necessário aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio e, por conseguinte, aumento do número de pessoas e intensificação no aumento de conhecimento, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Com este aparato, acredita-se assegurar a eficiência da empresa, chegando a esses resultados. Os funcionários passam a constituir a competência base da organização, segundo Chiavenato:

*“... a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial, são as pessoas”³.
(2004, p.4)*

Para uma utilização plena das habilidades que o capital humano em atividade pode oferecer, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. O investimento hoje em dia não é só no produto, mas nas pessoas que o criam, desenvolvem, mantêm, divulgam e o melhoram. Em vez de investir-se no cliente, o investimento agora é todo injetado no atendimento. Assim, temos um mercado que percebe que o atendimento é de suma importância para receber do cliente as dúvidas e

questionamentos e devolver a ele resposta positivas, entendimento, satisfação e encanto. Dessa forma, o conjunto de pessoas de uma empresa passa a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Hoje, a discussão sobre a participação fundamental das pessoas nos setores de excelência já sugere vantagens em mantê-las, em relação aos concorrentes de mercado. Para isso, se faz necessário uma boa atuação de educação corporativa, para que se possa cumprir adequadamente a missão organizacional da empresa.

Partindo do princípio que *“as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações”*⁴. (Chiavenato, 2004, p.4), estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Esta interdependência estabelece uma linha muito tênue entre espaço pessoal e espaço profissional. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Logo, crescer na vida significa, em boa parte, ter sucesso e longevidade profissional. De outro lado:

*“as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.”*⁵ (Chiavenato, 2004, p.5)

O que há é uma verdadeira simbiose entre os funcionários e as organizações que o correspondem, na verdade cada uma das partes depende da outras, numa justaposição de responsabilidades e interesses mútuos.

Traçando o contexto de como funciona a interdependência entre o capital humano (funcionários) e suas organizações, podemos perceber a importância do setor de gestão, recursos humanos e afins.

³ Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, Ed Campus, 2004

⁴ Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, Ed. Campus, 2004.

⁵ Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, Ed. Campus. 2004

A aplicação da educação corporativa no contexto da gestão de recursos humanos tem como base a consciente orientação do gestor ao capital humano pelo qual está responsável. Trata-se de posicionar seus funcionários em suas atividades na organização e esclarecer o papel deles juntamente com os objetivos a serem cumpridos, exercitando a criatividade e poder de decisão em prol da empresa, já que possuir recursos é necessário, mas não é suficiente. O mau uso do capital financeiro e gastos empregados de forma grosseira em setores não retornáveis, não são mais aceitos nas organizações modernas. Por isso que...

“o investimento no bom treinamento e desenvolvimento de pessoal, torna-se o principal pilar da sustentabilidade das organizações modernas”⁶ (2001, p.12)

... segundo Costa.

Segundo Chiavenato:

“Antes as organizações eram conhecidas pelos seus prédios e edifícios, hoje, são conhecidas pela sua cultura corporativa.”⁷ (2004, p.166)

O que comprova a indispensável presença do pedagogo na aplicação de uma educação corporativa eficaz. A cultura corporativa é um item da educação contínua, que requer a manutenção adequada e de acordo com as necessidades específicas da empresa, para a geração de um pensamento sólido e corporativo.

De acordo com as bases da educação corporativa, que sugere continuidade através da manutenção, o objetivo é dispor de um capital humano, capaz de refletir sobre uma diversidade de assuntos relacionados com a vida e com o cotidiano do trabalho.

⁶ Costa, Ana Cláudia, *Educação Corporativa*, Ed Qualitymark. 2001

⁷ Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, Ed. Campus. 2004

Os componentes deste método pedagógico (também utilizados na Empresa X, que iremos comentar no próximo capítulo) são baseados em diferentes níveis, sendo estes os três mais importantes: 1) Artefatos (também chamado de método), 2) Valores compartilhados e 3) Pressuposições básicas.

- 1) **Artefatos:** Compõe o primeiro nível da educação corporativa, o mais básico. Corresponde a coisas concretas, que cada um vê, ouve e sente quando se depara com a organização. Incluem os produtos e serviços, padrões de comportamento dos membros de uma organização. Tudo constitui este item, desde a forma como as pessoas se vestem até como falam, sobre o que conversam, como se comportam e o que é importante ou relevante para elas. Artefatos são todos os eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização.
- 2) **Valores compartilhados:** Este é o segundo nível, são os valores relevantes, que se tornam importantes para o capital humano, a descoberta e decisão de se fazer o que fazem em prol da empresa. Os valores relevantes estão intimamente relacionados com resultados positivos e comprovados, constantemente reavaliados e adaptados as novas necessidades da empresa.
- 3) **Pressuposições básicas:** Constitui o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura que se quer criar na organização. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam, coisas muitas vezes não faladas, mas que influenciam a dinâmica da cultura que se aplica.

Através do estudo destes três níveis da educação corporativa, é que se define a cultura organizacional de uma empresa, criando a partir daí ferramentas para a gestão de pessoas da organização.

2.2 Universidades corporativas

A educação corporativa é a melhor forma de atender ao mercado de hoje no que diz respeito à gestão de capital humano. O treinamento tradicional da educação vem sofrendo modificações importantes. Empresas com sucesso de gestão vêm implantando um modelo chamado universidade corporativa. O mais importante é compreendermos que a universidade corporativa é produto da velocidade de informação e adaptação que o mercado atual propõe, logo, ela pode apresentar diversos formatos e tamanhos.

Um bom exemplo de megalomania de universidade corporativa é a organização M, que possui prédios espalhados por todo mundo e utilizou-se desta infra-estrutura para o marketing da própria organização. Outras não possuem nenhum espaço físico, assumindo o modelo virtual. Resumindo, as universidades corporativas representam uma mentalidade, um estado de espírito marcado pelo conjunto de ações que a organização precisa para obter sucesso. Sua principal função é desenvolver e formar pessoas na gestão de negócios, promovendo a precisa difusão, organização, assimilação e aplicação do conhecimento, se utilizando dos princípios da educação corporativa, ou educação continuada, ou seja, manter o conhecimento através da reciclagem, fluxo de informações importantes e ativas. A prioridade é sempre educar o capital humano de acordo com as necessidades estratégicas da empresa. A idéia é desenvolver, não só uma qualificação curricular, mas a capacidade de desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades que favorecerão a empresa. Segundo Meister:

... "Tais universidades são um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização." (1999, p.29)⁸

Uma das metas da universidade corporativa é gerar conhecimento através de várias mídias, adequando tanto líderes quanto funcionários à utilização de internet, estímulo à leitura e participação em aulas presenciais, como MBAs, pós-graduações, cursos técnicos específicos e especializações.

Tais conhecimentos englobam cidadania corporativa, cultura da organização, conhecimento de finanças, compra e venda, relações exteriores e dinâmicas de grupo. Para Meister (1999), o motivo pelo qual uma organização cria uma universidade corporativa é o desejo de organizar o desenvolvimento e o aprendizado às principais metas empresariais, garantir a empregabilidade dos funcionários e difundir conhecimento de todas as formas. Também há o intuito de desenvolver programas, através da aprendizagem contínua, programas que funcionem e que possam servir de modelo para as novas atualizações necessárias do mercado, através de seus históricos positivos.

Para a criação de uma universidade corporativa, se faz necessário alguns convênios, geralmente participam destes trâmites empresas ligadas a educação corporativa ou Universidades, parceiros e colaboradores. Para isso, os líderes internos da empresa, precisam se envolver, criando um vínculo de ensino sistemático. Essas universidades representam dentro da empresa uma concentração de esforços, não só do RH, mas de todos os demais setores. Pode acontecer de a universidade crescer tanto em termos de importância administrativa, que seus setores de recursos humanos passam a não conseguir sobreviver sem a existência dela. Por isso as universidades corporativas

podem ser vistas como um setor-produto de uma reorganização e evolução das funções da educação corporativa no mercado.

3. Universeg – o que é.

A Universeg é um setor de auto-atendimento criado pela Empresa X, para auxiliar o gerenciamento do setor de RH. Neste espaço virtual, encontramos um número grandioso de cursos on-line, os chamados e-learning, que na Empresa X, recebeu o nome de “TreiNet”.

Trata-se de um serviço disponibilizado apenas para estagiários e funcionários de áreas administrativas, que precisam se atualizar, mas não têm tempo suficiente para deixar o seu local de trabalho. Lá encontramos cursos de contabilidade empresarial e análise financeira, empréstimos e financiamentos, matemática financeira e mercado financeiro de investimentos. A Universeg foi criada para atender às necessidades de uma empresa de seguros diversos, logo a concorrência da Empresa X age diretamente com preços e vantagens para o cliente.

3.1 O TD na Empresa X – A Universeg – levantamento de questões a serem resolvidas

Voltando ao conceito dos três pilares da educação corporativa, aponto o erro da Universeg de não incluir seus demais funcionários nos cursos de informações para qualidade da empresa, sendo uma oportunidade apenas para cargos administrativos, o que acaba por descaracterizar o setor, diante do conceito de universidade corporativa.

⁸ Meister, Jeanne. *Educação Corporativa – a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. Ed. Makron Book do Brasil. SP. 1999

Diante dos métodos e das buscas da Universeg, para se criar um pensamento identitário da Empresa X, um número grande de funcionários de áreas como segurança, limpeza, primeiros socorros, office-boys, motoristas, chaveiros e logística, ficam de fora da oportunidade de se integrar à empresa como geradores de uma cultura corporativa local. O tratamento do funcionário, como simples vínculo empregatício, quebra a filosofia da educação corporativa e dissolve a idéia de universidade.

Cursos voltados para a área comportamental só são disponibilizados para líderes e estes são os únicos responsáveis pela aplicação dos mesmos para obtenção de resultados positivos. Cursos como “Desenvolvimento pessoal”, “Equipes de alta performance”, “Gestão de mudanças”, “Gestão do tempo”, “Na trilha da comunicação eficaz”, “Teoria e prática da negociação”, “Vendas consultivas”, são para líderes.

Estas informações, ao serem passadas por líderes, dissolvem e desgastam a corrente do aprendizado e não dão possibilidades de continuidade. O sistema de cargos entre funcionários administrativos A e B, que consiste em, A, liderança de manutenção e negociação, e B, gerenciamento, acabam por não funcionar com a eficácia esperada, por aprisionamento de informações e a falta de um pedagogo responsável pela grade de aprendizado de todos os cargos.

Uma empresa pode ter vários pedagogos, até mesmo responsáveis por conhecimentos subdivididos, obedecendo aos níveis de artefatos, valores compartilhados, pressuposições básicas. Essa miscelânea de responsabilidades que acontece na Universeg aguarda ansiosa por uma mudança organizacional, pois os líderes, além de suas atividades diversas, ainda precisam se informar e repassar tais conhecimentos. Neste caso, percebo a necessidade de um pedagogo, para gerenciar e organizar a Universeg, diminuindo a sobrecarga dos líderes, e valorizando os técnicos administrativos, difundindo as informações importantes para cada setor, incentivando os

funcionários a crescerem na empresa, criando uma visão de futuro e um plano de carreira.

Para uma empresa do porte da Empresa X, ainda é de se espantar que um setor que tem a pretensão de funcionar como uma universidade corporativa, não chegue ao seu objetivo principal, que é criar uma cultura corporativa forte.

O que se pode perceber, é que por mais que exista a intenção de se igualar aos princípios de uma universidade corporativa, o que impede este alcance é a Empresa X não ter renovado o pensamento, evoluído em termos conjunturais, houve um investimento grande em tecnologia, mas a qualidade de quem a gerencia não foi reeducada, modificada, transformada, mantendo assim um capital humano ainda sem estrutura para dar conta de uma universidade corporativa.

4. Apresentação de Caso

O funcionário G é um administrador financeiro que ingressou na Empresa X há algum tempo, dedicou-se, e agora está sendo promovido à gerência de seu setor, na área de Novos Planos de Seguros. Embora G esteja satisfeito pela sua promoção, também está preocupado, visto que em toda sua carreira, sempre trabalhou com situações concretas, como novos produtos e planejamento de custos. Agora G precisará trabalhar com pessoas, além de cumprir a revisão de todos os planejamentos do seu setor. G está acostumado a trabalhar com medidas exatas, números, tamanhos e materiais físicos, agora será responsável por uma equipe de 42 funcionários, compostos por engenheiros, técnicos, administradores juniores, estagiários e secretárias. Seu principal desafio no momento é descobrir como lidar com as pessoas, como gerenciá-las de forma a obter os

resultados que a empresa espera obter, já que promoveu G. por seu excelente desempenho.

A Empresa X, mudou seu quadro corporativo, a fim de obter uma cultura identitária, ou seja, criar uma identidade local, que vise unir os esforços do capital humano em prol do bom funcionamento e lucro da empresa, em todos os sentidos. Mas diante do mau gerenciamento dos excelentes recursos que obtém, a Empresa X peca, produzindo uma atualização maquiada, e sem efeitos promissores.

Tratar seu capital humano como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de cabeças pensantes dentro da organização. Num ambiente que só deveria ser composto por pessoas estrategicamente ativas, encontramos inúmeros funcionários dispersos, querendo somente terminar suas jornadas de trabalho de qualquer maneira, apenas cumprindo suas funções.

Assim, hoje se fala de gestão e educação corporativa, com acompanhamento de um pedagogo, e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão de como trabalhar o capital humano nas organizações, não mais como meros funcionários remunerados, em função do tempo disponibilizado para a empresa, mas como parceiros e colaboradores deste negócio.

4.1 – Sugestões

Dúvidas como as que assolam a tranquilidade do funcionário G., já ultrapassam a categoria de simples insegurança, apresentando um sério sintoma de estrutura da educação corporativa da Empresa X.

A primeira providência a ser tomada é contratar um pedagogo. Assim ele poderá elaborar uma minuciosa pesquisa de **Artefato** e então requerer uma definição de quais

seriam as impressões gerais que a Empresa X causa na comunidade que se localiza, também junto a seus funcionários que não recebem assistência informacional e com seus colaboradores, o que traria a possibilidade de mensurar as necessidades do capital humano, enumerando seus anseios.

O segundo passo seria entender a forma de investimento que a Empresa X poderia desprender para sanar e reverter os resultados insatisfatórios, desta forma, o profissional de pedagogia poderia pensar de forma dinâmica e possível quanto à aplicação das atividades da ciência da educação corporativa, possibilitando a convocação dos funcionários para um novo pensamento dentro da organização. Fazê-los pensar em organização e desprendê-los do simples vínculo empregatício.

Para a cultura global local, é de suma importância a correta implantação de esclarecimentos. Lembrando que a Empresa X deve entender que o investimento de um trabalho pedagógico sério não visa só a tecnologia, mas também o investimento nas pessoas, que neste caso, é o setor que precisa ser incentivado e privilegiado para se igualar as importâncias de outros setores e competências.

Tais movimentações, já geram uma expectativa nos colaboradores, fazendo-os pensar em dedicação e aquisição de informação. Este seria o exercício do segundo item da educação corporativa: **Valores compartilhados**. Começar a fazer o mapeamento dos valores relevantes para a Empresa X e colocar as mudanças como modificações positivas para a comunidade organizacional possibilitam criar os pilares fortalecidos da cultura que se espera. É neste segundo item, que o pensamento corporativo vai se consolidando, portanto, um item muito importante e delicado, que deve contar com dinâmicas motivacionais constantes, e avaliações precisas quanto ao rendimento dos funcionários, para servir de parâmetro no futuro.

Meister (1999) relata que o conjunto de competências básicas exigidas pelo novo mercado informacional, é definido pela soma de qualificações, conhecimento e capacidade de lidar e aplicar estes conhecimentos. Assim a empregabilidade toma novas configurações, gerando um novo sentido para o capital humano. Benefícios adquiridos através da aquisição de conhecimentos e do estímulo ao “Aprender”, tornam-se heranças da experiência de uma empresa, agregando à carreira a atualização de vivências nas diversas áreas da profissão.

A aprendizagem é um processo que nunca tem fim. O mais importante é fazer os colaboradores perceberem que existem muitas formas de aprender, possibilitando o exercício constante de pensar em como melhorar o próprio trabalho. É importante conhecer muito bem sua área e um pouco sobre todas as outras, fortificando as relações de trabalho e facilitando o remanejamento de um setor para outro, se necessário.

Numa universidade corporativa a forma de aprendizagem deve ser descoberta pelo próprio capital humano, em termos individuais, o que fica a cargo de cada funcionário. O que deve ser estabelecido é o que se deve estudar, a ordem de prioridades, e a importância destes conhecimentos. O objetivo é fazer o colaborador desenvolver as próprias ferramentas de aprendizagem e responsabilidade diante do próprio conteúdo tornando-se um aluno auto-dirigido.

Outro item importante é a comunicação dentro da organização. O pedagogo pode aplicar atividades coletivas que aproximem as pessoas, fazendo-as compartilharem os espaços e opiniões, já que atividades como estas fortalecem a ideia do segundo item de valores compartilhados, pois assim, fortalecendo os vínculos de amizade dentro da organização e a difusão de informações sobre o andamento dos setores, automaticamente a convivência torna-se cada vez mais possível, e este é de fato um valor muito relevante para as empresas.

Todas essas informações visam compor um quadro de conhecimentos que incentivem o funcionário a desenvolver habilidades de resolução de problemas e desenvolver a capacidade de analisar situações para resolvê-las adequadamente, sem orientação superior.

O desenvolvimento do pensamento corporativo neste caso visa o envolvimento dos funcionários e a busca da vivência por situações passadas, mas que não precisam ser monitoradas pelo gestor, fixando o aprendizado através da ação, trabalhando também a coragem de ousar-se a resolver situações de risco e que precisem de rapidez nas decisões.

Neste caso cabe ao pedagogo aplicar atividades de situações concretas, que deixem o campo das idéias e passem a acontecer em tempo real, gerando também resultados reais. Estes exercícios tornam os colaboradores realistas e responsáveis enquanto estrategistas.

No caso da Empresa X, quando se fala de renovação, sabe-se que em qualquer empresa o investimento tecnológico é caro, mas neste caso, tornou-se mais dispendioso por não apresentar integração com o aprendizado e a criação de cultura local. Através da tecnologia, tem-se economia de tempo e facilitação do processo de aprendizagem, mas para isso, é importante adequar todo capital humanos aos conhecimentos tecnológicos da empresa, investindo em cursos, conhecimento de ferramentas novas e entusiasmo na apresentação de novas idéias de recursos informatizados.

O conhecimento Global, a consciência de globalização empresarial também é de suma importância para o capital humano de uma organização, os valores corporativos estão direcionados para os bons resultados da empresa. Junto a eles, a cultura e o desenvolvimento intelectual não só enriquecem a individualidade do funcionário como contribuem para a imagem da organização, gerando confiabilidade, respeito e segurança

nas atitudes sociais que venham a representar a instituição. Valores como estes devem ser difundidos na totalidade do capital humano da empresa, compreendendo desde os funcionários que não lidam diretamente com as negociações, até os líderes.

No caso da Empresa X, esta é uma mudança urgente que resolveria deficiências como a grande rotatividade de funcionários dos setores não-administrativos. Grande parte dos serviços é terceirizada, mas nos setores de lideranças, os funcionários fazem parte da empresa, neste aspecto, até os colaboradores terceirizados deveriam participar de dinâmicas de entendimento sobre a integração entre empresas, fortalecendo os laços numa educação corporativa que gere o pensamento cíclico de serviços e benefícios.

Já o terceiro item da educação contínua que é muito importante e só pode ser consolidado depois de se ensinar estrategicamente, seguindo passo a passo a ciência corporativa, são as **pressuposições básicas**, estas estão diretamente ligadas com o campo das idéias direcionadas à manutenção dos objetivos da organização, sem precisar de monitoramento.

São atitudes e pensamentos naturais aos integrantes da empresa. Constitui o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura que se quer criar na organização. É uma cultura, um conjunto de comportamentos naturalizados às necessidades da instituição. A ação natural dos colaboradores passa a ser real, por entender-se a coexistência empresa/capital humano, transformada em capital intelectual, responsável pela fluidez das boas negociações nas instituições.

A partir das pressuposições básicas é que se pode contar com uma universidade corporativa, pois agora os funcionários conseguem ter autonomia diante das informações necessárias ao aprendizado que corresponde a suas carreiras e podemos perceber a cultura de responsabilidade que foi criada em uma empresa, pois dentro de uma universidade corporativa, criada para facilitar a difusão de informações, o

colaborador tem como gerenciar sua vida no trabalho de forma clara, através de uma tecnologia que facilita o controle do seu próprio tempo. Tais recursos oferecem o gerenciamento das suas próprias férias, por exemplo, possibilitando a solicitação das mesmas através do banco de gerenciamento online da empresa.

A Universeg, setor responsável pela difusão de informações da Empresa X, já oferece esse gerenciamento online bem como serviços de e-learning, mas os retornos são muito inconstantes ainda. Sem cultura organizacional gerada pela educação corporativa, não pode existir universidade corporativa. A universidade é a consequência de um trabalho contínuo e acompanhado pelo pedagogo. A criação de uma universidade corporativa dentro de uma empresa não visa só criar mais um setor, semelhante a um banco de informações, mas também, aliviar os setores de responsabilidades, fazendo com que cada um se preocupe com o que lhe cabe na medida certa. Casos como o do funcionário G. seriam sanados, fazendo com que ele seja aproveitado de forma plena.

É por conta desta dependência das empresas atuais, diante dos centros de informações, que a grande maioria das instituições está migrando do tradicional T&D para a contratação de um pedagogo e aplicação da educação corporativa que, quando estabelecida, começa a sentir necessidade de atender a funcionários nivelados nas pressuposições básicas, que já agem mostrando-se como geradores de um processo cíclico eficaz e a favor da empresa.

Educar corporativamente é acima de tudo uma prática que lida com a personalidade diversificada do capital humano, agindo num processo de crescimento profissional, logo, o objetivo de práticas corporativas nas organizações, é fazer as pessoas que as compõem pensarem criticamente, envolverem-se em processos de mudanças positivas, auto-gerenciarem suas carreiras, emocionarem-se com suas conquistas. Educar corporativamente é também humanizar, criando um vínculo dos

colaboradores com a sociedade, a empresa e o meio-ambiente. Fazê-los agentes de uma sociedade justa, legal, cooperativa e positiva.

O objetivo de uma boa organização, que tenha compromisso com a educação corporativa, será sempre privilegiar o aprendizado, fomentá-lo em todas as áreas e níveis de atuação bem como criar novas diretrizes em tempos de inovação constante. Assim, o papel do líder é criar uma visão compartilhada, motivar as pessoas e torná-las líderes de si mesmas, encorajando-as a agir em prol do bem comum empresa/colaboradores. A liderança deve alavancar o processo de modernização educacional corporativa.

Outro aspecto muito importante na função de um pedagogo na empresa é mensurar para o setor financeiro a aplicação de programas de incentivo de produção. O objetivo é simples: criar atrativos que tenham retorno de vantagens financeiras ou de benefícios que estimulem o plano de carreira e o bom aproveitamento, pois não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las permanentemente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. Segundo Chiavenato:

“A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para melhoria contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência. Era uma época em que tudo se repetia infundavelmente. O mundo mudou e as organizações também. Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para os programas de remuneração flexível e variável capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivo estão em alta.” (2004, p.288)⁹

⁹ Chiavenato, Idalberto, *Gestão de Pessoas*. Ed. Campus, RJ, 2004.

O sistema de recompensa costuma incluir todos os benefícios que uma empresa deve de acordo com as leis trabalhistas cumprir, mais políticas e sistemas de ganhos que dependem do funcionário e seu desempenho durante determinado período estipulado pela empresa. No sistema de educação corporativa, não só as comissões são a melhor escolha para congratular aquele funcionário que tem melhor rendimento, mas também as oportunidades de crescimento na empresa, premiação estabelecida por uma banca analista de desempenho, que contemplam o colaborador com o custeio de Pós-Graduações, MBAs, congressos específicos da área de atuação do funcionário e até mesmo visitas de outras organizações parceiras.

As recompensas organizacionais são oferecidas pela organização, para aumentarem a consciência e a responsabilidade do indivíduo, ampliando o reconhecimento de justaposição de interesses, incentivando o espírito de equipe e o trabalho em conjunto, e ajudando a enfatizar a constante criação de valores para os funcionários, para o cliente e para a organização.

Existem várias configurações de recompensas financeiras, existem as relacionadas com os objetivos de relações empresariais, como o lucro e o prejuízo, as recompensas vinculadas ao tempo de serviço, estas são adquiridas automaticamente em certos intervalos do tempo de carreira, desde que o funcionário tenha tido um desempenho satisfatório, já outras são ligadas ao desempenho claramente excepcional, recompensas relativas aos resultados dos departamentos, divisões e setores que podem ser recebidas pelo coletivo, incentivando o trabalho em equipe.

O que educação corporativa já concluiu é que entre a possibilidade de punições e os programas de recompensa, a motivação é sempre muito mais responsável por resultados positivos do que as punições e repreensões posteriores à constatação do mau desempenho. É neste contexto que a educação corporativa agrega aos seus alunos e a

empresa não um comportamento corretivo diante do não-alcance dos resultados positivos que se almeja, mas uma atitude preventiva diante do mercado e das ações de importância para as organizações. Esta prevenção só é adquirida por um belo desempenho no processo de se criar a cultura organizacional da empresa. Portanto, os três pilares da aplicação da educação corporativa devem receber atenção igual e técnica, construindo pilares fortalecidos para qualquer crise no mercado ou adventos que possam vir a agir na empresa.

O importante para manter esse bom relacionamento com o capital humano da empresa e os resultados obtidos através deles, é reconhecer que a principal ferramenta para o sucesso de uma organização são as pessoas que a movem em direção ao bom desempenho. Na Empresa X, as chances de se adequar o corpo de colaboradores ao planejamento de bom rendimento de uma empresa altamente educada corporativamente não são distantes e muito menos impossíveis. Uma equipe pedagógica eficaz organizaria o pensamento corporativo, sustentando-o e criando consistência sobre o “porquê” de se unir esforços pela organização.

5. Conclusão

Casos como o da Empresa X ainda se repetem, a organização que tem vínculos com grandes trâmites de mercado, nos tempos atuais, não possui alternativa senão investir nas pessoas que movem suas relações financeiras.

Concluo através da análise da Universeg que os problemas a serem sanados ou as áreas que precisam de mais assistência podem se utilizar das seguintes sugestões de melhora:

- 1) Mudança de relacionamento para com o quadro de funcionários, criando vínculos mais amplos com os colaboradores.
- 2) Democratização das informações para todo o corpo de funcionários, incluindo as áreas terceirizadas, clientes e parceiros.
- 3) Expansão dos conhecimentos da educação corporativa, possibilitando e elevando a função da Universeg como uma verdadeira universidade corporativa.
- 4) Aumento do leque de informações sobre o mercado consumidor e suas diversas possibilidades de desdobramentos positivos, além das informações específicas sobre a área de seguros da Empresa X.
- 5) Criação eficaz de um setor de atendimento ao cliente, setores de atendimento que funcionem como extensão do pensamento corporativo da empresa, passando ao cliente um bom atendimento e segurança da resolução de deficiências, encantando-os, trazendo-os para a condição de colaboradores das conquistas em prol do crescimento da organização. Desta forma a expansão é conquistada e o sentimento de trocas de qualidade se fortalece.
- 6) Mudança de formato relativo à remuneração. Criação programas que recompensem os funcionários de forma a facilitar a motivação, para que ela não fique diretamente ligada à análise de resultados nos sistema de lucro e prejuízo, mas que somem vantagens variadas, que vão desde possibilidades de formação para o mercado de trabalho, como graduações, pós-graduações, MBAs, cursos motivacionais, cursos de especificidade técnica e projeção para ocupação de novos cargos.
- 7) Criação de um pensamento de plano de carreira, que motive o colaborador a optar por informar-se e permanecer na empresa, diminuindo a rotatividade na ocupação dos cargos, pois esta atrapalha a consistência da cultura organizacional local e mina as possibilidades das descobertas dos artefatos, mensuração das pressuposições básicas e

criação dos valores compartilhados, que é o nível mais importante da educação corporativa bem aplicada.

8) Diminuição das responsabilidades dos cargos de liderança, estendendo essa responsabilidade para a atuação de um pedagogo administrativo.

9) Fortalecimento dos laços do funcionário para com a própria Universeg, fazendo-o reconhecer a importância de uma universidade corporativa, fazendo-a crescer através do bom uso e assimilação de idéias que favoreçam e agreguem assistência às necessidades da empresa.

10) Transformação dos cursos presenciais, que eles se tornem mais dinâmicos, criativos e substanciais.

11) Expansão dos conhecimentos tecnológicos a todos os colaboradores, como cursos de informática, operação das ferramentas da Universeg e aprendizado quanto ao gerenciamento das próprias férias e cadastros de cursos, gratificações, pedidos de remanejamento e inclusão numa lista para concorrer a cargos diversos.

Os objetivos da educação corporativa sempre serão expandir os negócios, formar um ambiente familiar e comum na vida cotidiana dos colaboradores. A educação, como em todos os ambientes que atua, visa criar uma coleção de práticas precisamente eficientes para obtenção de resultados, sejam eles quais forem. Num momento em que a escola, embora se preocupe com o mercado de trabalho, ainda não tenha se modernizado para atender as necessidades de uma empresa globalizada, que exige conhecimento internacional e fluxo contínuo de aprendizagem, a empresa moderna assume a responsabilidade de ensinar a seu capital humano, desde o colaborador não-administrativo, até aos negociadores e responsáveis pela liderança.

O pedagogo, numa organização, tem sempre como objetivo maior a expansão do conhecimento e através dele o crescimento dos diversos setores que compõem uma

organização. Assim o pedagogo profissional da educação corporativa, servirá como o mais importante mediador e articulador da aprendizagem na instituição.

Quanto mais uma sociedade se desenvolve, mais se diversifica as funções e ocupações, exigindo das pessoas versatilidade e adaptação ao novo por isso é importante capacitar os colaboradores de acordo com as necessidades do seu meio.

Na Empresa X, os setores precisam se conhecer, precisam criar laços administrativos compartilhados. O banco de horas também poderia ser contemplado com a ida à congressos, facilitando o cumprimento das horas negativas de alguns funcionários que cumpriram outras atividades pela empresa, porém fora do local de trabalho, também a visitação à centros tecnológicos para criar a noção de que há um futuro a ser sustentado por um formato cada vez mais corporativo. Assim, o colaborador perceberá a necessidade de adaptação e reconhecerá, se familiarizando com os diversos rumos dos avanços tecnológicos para o futuro, que sem a adaptação às novas diretrizes do mercado informacional, não há como sobreviver a este mercado mutável, diverso e Globalizado.

A educação corporativa visa ensinar a partir de uma organização não hierárquica, enxuta e flexível, possibilitando a descoberta de novos talentos, e novas formas de aplicação e lançamento no setor humano da organização, no setor de atendimento ao cliente e no mercado. Fazendo uso da comunicação rápida e sem fronteiras físicas, explorando os diversos meios de comunicação, materiais didáticos e possibilidades de chegar ao colaboradores, incentivando-o também a criar seu próprio recurso de auto-aprendizagem, assimilação privilegiando a autonomia nas tomadas de decisão.

A pedagogia administrativa vem mostrar que a educação corporativa é de fato a forma mais inteligente de interagir com seu capital humano, inteligência e estratégia são as molas mestras das relações financeiras dos tempos atuais.

6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Ana Cláudia. Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. 16 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987

...Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. 17 ed. Rio de Janeiro: paz e Terra, 1996.

...Pedagogia do Oprimido. 29 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

O'DELL, Carla, GRAYSON, C.Jackson. Ah...se soubéssemos antes o que sabemos agora : As melhores práticas Gerenciais ao alcance de todos. 1ed. São Paulo, Ed. Futura, 2000

CHANG, Richard Y.O sucesso através das equipes. 2 ed. São Paulo: Futura, 2000

MEISTER, Jeanne. Educação Corporativa – A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. 1ed, São Paulo. Ed.Makron Books do Brasil,1999

REVISTA APRENDER VIRTUAL. A nova economia e a Gestão do Conhecimento. São Paulo, mai. 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com.br>

EMBAICHER, Ayrton. A Educação nas empresas do T&D à Universidade Corporativa. Revista Aprender Virtual, São Paulo, mar. 2003. Disponível em <http://www.aprendervirtual.com.br>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
 Centro de Ciências Humanas e Sociais- CCH
 Escola de Educação - EE
 Departamento de Didática - DID

MONOGRAFIA II

ALUNO(A)/matrícula: Biana Gynberg / 20001351049

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO:

Educação Cooperativa - a forma mais inteligente de
gerir o capital de uma organização

ORIENTADOR(A): Sandra Albuquerque

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: Antônia Barbosa

Nota: 7,0

Considerações:

O tema escolhido pela aluna Biana
Gynberg possibilita a reflexão sobre o
papel do(a) pedagogo(a) nas organizações.
Entretanto há situações limitantes no
se refere aos requisitos de um trabalho
científico. Ressalte-se que a referida
aluna foi prejudicada pelo tempo, no período
de composição de seu trabalho. Por isso
conferiu a nota 7,0. Juliana Pucano

DATA: 28/07/2008

Assinatura: Juliana Pucano

SEGUNDO AVALIADOR

Professor orientador: Sandra AlbuquerqueNota: 7,0 (sete)

Considerações:

Considero que a Bianca cumpre minimamente as condições para de realização de uma monografia. Há questões, ao menos, preliminares, quanto aos aspectos políticos de sustentação do que se propõe a teorizar

Data: 14.07.08Assinatura: [Assinatura]

TERCEIRO AVALIADOR

Professor de Monografia II: Janaina S.S. MenezesNota: 7,0

Considerações:

O trabalho apresenta algumas lacunas quanto às questões metodológicas, especialmente quanto às normas da ABNT

Data: 31/Jul/08Assinatura: [Assinatura]

RESULTADO FINAL

Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Média final
7,0	7,0	7,0	7,0