

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCH**  
**DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO**



**O PEDAGOGO E SUA INSERÇÃO NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

**DANIELLE ALVES OLIVEIRA DE ALMEIDA**

**RIO DE JANEIRO**

**DEZEMBRO, 2009**

**DANIELLE ALVES OLIVEIRA DE ALMEIDA**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1 - EDUCAÇÃO: UM OLHAR DIFERENCIADO.....</b>	<b>8</b>
1.1-OLHARES SOBRE A PEDAGOGIA.....	10
1.2-DIDÁTICA E SUA CONCEPÇÃO.....	13
1.3-RE-SIGNIFICAÇÃO PARA CONCEPÇÃO DA DIDÁTICA CONTEMPORÂNEA.....	16
<b>CAPÍTULO 2 - O TREINAMENTO COMO PROCESSO EDUCATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS.....</b>	<b>21</b>
2.1-CONCEPÇÃO DE TREINAMENTO.....	23
2.2-O TREINAMENTO COMO PROPOSTA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA.....	25
<b>CAPÍTULO 3 – FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EMPRESARIAL .....</b>	<b>28</b>
3.1-RECURSOS HUMANOS E A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO: UM RELATO DA EXPERIÊNCIA NO METRÔ RIO.....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>38</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste numa reflexão a respeito da identidade e recente significado da Pedagogia no contexto do novo milênio. Como Ciência da educação, cabe à pedagogia, o estudo e investigação do trabalho pedagógico desenvolvido em espaços escolares e não escolares. Por considerar que o pedagogo é um profissional necessário em todas as instâncias em que há ensino e aprendizagem, o que ressalta amplos campos da atuação pedagógica, são trazidos para discussão alguns sinais da adequação de seu trabalho profissional nas empresas com a valorização do capital humano a partir de treinamentos.

O interesse pela pesquisa sobre pedagogia empresarial ocorreu a partir desta reflexão e do meu trabalho na área de Recursos Humanos atuando com treinamento de ambientação, dentre outros, que auxiliam os colaboradores. Entretanto, após outras experiências profissionais, a Pedagogia tem demonstrado um papel fundamental rumo aos objetivos organizacionais na medida em que sai da escola e vai para o mundo empresarial para dar conta de uma educação corporativa em curto prazo, trazendo maiores possibilidades e benefícios para os colaboradores que passam por esta aprendizagem e para a empresa, que passa a investir em seus funcionários.

Este trabalho terá como objetivo analisar a relevância da pedagogia empresarial, que busca desenvolver talentos através de processos educativos. Desta forma, proporcionar melhor compreensão sobre o conceito de treinamento como processo de aprendizagem e de desenvolvimento de capacidades e habilidades nas organizações, demonstrando o trabalho da pedagogia dentro das empresas.

O estudo vem responder às seguintes questões: Qual a importância do treinamento para o desenvolvimento de talentos? Como se dão os treinamentos? E qual o papel do Pedagogo como formador deste processo educativo?

Para atingir tal objetivo, este trabalho se apoiará nas idéias de alguns autores que defendem a importância da inserção do pedagogo nas empresas. Foi, portanto, realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de obras de Idalberto Chiavenato, Amélia Escotto do Amaral Ribeiro, Maria Luiza Martins Holtz, Maria Lúcia de Arruda Arranha, Marcus

Garcia de Almeida dentre outros. Além disso, esse estudo tomou por base o relato da experiência de trabalho no Metrô Rio e a observação assistemática do trabalho que poderia e deveria ser desenvolvido pelo pedagogo nessa instituição. A experiência auxilia nas reflexões acerca da importância de afirmação a identidade desse profissional no espaço a empresa, bem como suas possibilidades de atuação para a formação continuada e permanente dos funcionários.

Para realizar as análises acerca da inserção do papel do pedagogo em processos de ensino e aprendizagem na empresa, buscou-se apoio teórico nas discussões e debates contemporâneos da Didática, no que tange aos aspectos a identidade profissional, dos saberes docentes, dos processos de ensino e aprendizagem, que são próprios da pedagogia.

Este estudo está organizado em três capítulos. O primeiro trata sobre um novo olhar para a educação relacionado à pedagogia e a didática contemporânea. No segundo, traremos para a discussão os treinamentos como processo educativo e no terceiro a adequação da formação do pedagogo para o ambiente corporativo. Logo, será possível verificar a pedagogia contemporânea nas empresas como forma de aplicação de uma nova didática.

DANIELLE ALVES OLIVEIRA DE ALMEIDA

**O PEDADOGO E SUA INSERÇÃO NO ÂMBITO EMPRESARIAL.**

Monografia a ser apresentada à Escola de Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial à obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia Plena, orientada pela professora Claudia de Oliveira Fernandes.

**RIO DE JANEIRO  
DEZEMBRO, 2009**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre ao meu lado dando força para não desistir, sempre ter iluminado o caminho verdadeiro para poder trilhar, e me concedido mais essa vitória.

Aos meus pais e a minha irmã, por todo amor e dedicação que sempre tiveram comigo, por serem minha estrutura familiar na qual tenho maior orgulho, meu eterno agradecimento pelos momentos em que estiveram ao meu lado, me apoiando e me fazendo acreditar que nada é impossível. Meu eterno amor e agradecimento;

Ao meu namorado, pelos momentos juntos de companheirismo no retorno da faculdade, do trabalho e por todo carinho quando estive ansiosa.

À professora Claudia Fernandes, pela competência da orientação da monografia, pela dedicação e pela compreensão.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse realizado meu eterno AGRADECIMENTO.

## RESUMO

Este trabalho vem ressaltar a importância da reflexão sobre a Pedagogia no contexto do novo milênio. Assim também, a importância da formação permanente e continuada dos profissionais e dos colaboradores das organizações. De forma a situar a Pedagogia como perspectiva de inovação para o âmbito empresarial, em relação à questão da educação fora da escola e a importância dela para um mercado exigente, inovador e competitivo. O estudo mostra instrumentos para ter uma equipe de trabalho bem preparada, motivada e comprometida com os princípios que norteiam a empresa, a partir de relato de experiência no Metrô Rio. E por fim, esclarece o papel do pedagogo empresarial e a importância de afirmação de sua identidade profissional nesse espaço de atuação.

**Palavras-chave:** pedagogo na empresa, formação continuada e permanente, identidade profissional.

## CAPÍTULO 1 – EDUCAÇÃO: UM OLHAR DIFERENCIADO

A educação é uma das atividades básicas de todas as sociedades humanas, pois elas dependem da transmissão de sua herança cultural para sobreviver. Ela visa transmitir ao indivíduo o patrimônio cultural, para integrá-lo no meio social e nos grupos em que vive. Com o objetivo de fazer com que o indivíduo se ajuste na sociedade, ao mesmo tempo em que desenvolve as suas potencialidades e a própria sociedade.

A educação formal pode ser resumida como aquela que está presente no ensino escolar institucionalizado, estruturado hierarquicamente e a informal, como aquela na qual qualquer pessoa adquire e acumula conhecimentos, por meio de experiências cotidianas, no trabalho e no lazer. A educação não-formal define-se como qualquer tentativa educacional organizada e sistemática que, normalmente, realiza-se fora dos quadros do sistema formal de ensino.

*“Definir os fins educativos, ao mesmo tempo, a sociedade, a cultura e o homem que se quer promover. Educar é realmente cultivar a criança para dela fazer um homem. (...) Toda imagem do homem é uma imagem social. Fixar fins para a educação é escolher um tipo de homem, portanto de homem social, portanto de sociedade. Elaborando fins educativos, optar-se por um modelo, ao mesmo tempo, do homem e da sociedade. Essa escolha não é abstrata e intemporal. Há tantas escolhas possíveis quanto classes e grupos em conflito, pois a determinação dos fins pedagógicos exprime esses conflitos. Charlot (apud ARANHA, 1989, p.02)”*

O papel desempenhado pelos fatores educacionais entre os seres humanos é excepcionalmente relevante. Isso atribui ao ser humano a capacidade de mudar seu comportamento de acordo com suas necessidades.

A partir das relações estabelecidas pelo ser humano, cria-se modelos de comportamento, instituições e saberes. O aperfeiçoamento dessas atividades, só é possível



pela transmissão de conhecimentos adquiridos por meio das gerações e da assimilação dos modelos de comportamento valorizados em uma determinada cultura. É a educação que mantém viva a memória de um povo e dá condições para a sua sobrevivência (ARANHA, 1989).

Partindo desse pressuposto, pode-se afirmar que a educação representa condições básicas e inerentes para o desenvolvimento da personalidade humana, Conforme Piaget (Apud COTRIM, p. 17) relata:

*“(...) o ser humano não poderia adquirir suas estruturas mentais mais essenciais sem uma contribuição educacional exterior, que exige um certo meio social de formação. Sem a presença de fatores educacionais, o homem fica impedido de desenvolver normalmente, tendo em vista as próprias potencialidades de sua natureza.”*

## 1.1 - OLHARES PARA A PEDAGOGIA

A pedagogia é a teoria crítica da educação, isto é, da ação do homem quando transmite ou modifica a herança cultural. A educação não é um fenômeno neutro, mas sofre os efeitos da ideologia, por estar, de fato, envolvida na política (ARANHA, 1989).

Em conseqüência das mudanças que estão ocorrendo na sociedade, novas idéias estão surgindo e colocando em dúvida as estruturas já estabelecidas. As empresas estão sempre visando à produtividade, o lucro e a eficiência, para isso, precisam contar com um quadro de colaboradores comprometidos, treinados para que desempenham e alcançam os objetivos pela organização, com competência e qualidade (RIBEIRO, 2007).

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 (2004), a globalização tomou tamanha proporção em função da humanidade ter ingressado na era da informação. Com isso, as organizações vão se conectando e desconectando em redes e se tornam mais abrangentes, envolvendo todo o tipo serviços prestados e as pessoas que nela operam. Contudo, o crescimento de cada organização será conseqüência 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.

Ghiraldelli JR. (2005) faz uma reflexão apontando três termos que costumam ser tomados como sinônimos de pedagogia: filosofia da educação, didática e educação. Diz o autor que o termo educação que usam refere-se ao ato educativo, designa a *“prática social que identificamos como uma situação temporal e espacial determinada na qual ocorre a relação ensino-aprendizagem, formal ou informal.”* (p.1) Já a didática refere-se a um saber técnico que nos ensina o que melhor fazer para contribuir com a relação ensino-aprendizagem.

Sobre a existência de amplos campos de atuação pedagógica, Libâneo (1996) diz que podem ser definidas duas esferas de ação educativa na prática do pedagogo: escolar e

extra-escolar. No campo da ação pedagógica extra-escolar, que é a que mais interessa aos objetivos deste trabalho, distinguem-se profissionais que exercem atividades pedagógicas tais como: formadores, animadores, instrutores, organizadores, técnicos, consultores, orientadores, que desenvolvem atividades pedagógicas (não-escolares) em órgãos públicos, privados e públicos não-estatais, ligadas às empresas, à cultura, aos serviços de saúde, alimentação, promoção social etc. Assim como também formadores ocasionais que ocupam parte de seu tempo em atividades pedagógicas em órgãos públicos estatais e não estatais e empresas referentes à transmissão de saberes e técnicas ligados à outra atividade profissional especializada.

Libâneo (1996) evidencia a preocupação com o destino que os educadores dariam à Pedagogia, por isso apresentou uma proposta no VI Encontro Nacional da ANPOFE (Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação) que se refere ao pedagogo (escolar ou não), como um profissional especializado em estudos e ações relacionados com a ciência pedagógica, pesquisa pedagógica e problemática educativa, abordando o fenômeno educativo em sua multidimensionalidade. Nesse sentido, o curso de Pedagogia ofereceria formação teórica, científica e técnica para sua atuação em diferentes setores de atividades. Nesse trabalho, Libâneo assume a posição a favor de dois cursos distintos, no que se refere à formação do pedagogo: um formaria o pedagogo e o outro, os licenciados para docência no ensino fundamental. Diz o autor que, em seu ponto de vista,

*"O curso de Pedagogia forma o pedagogo stricto sensu, profissional não diretamente docente que lida com fatos, estruturas, processos, contextos, situações, referentes à prática educativa em suas várias modalidades e manifestações. A caracterização do pedagogo stricto sensu torna-se necessária, uma vez que, lato sensu, todos os professores são pedagogos. Por isso mesmo, importa formalizar uma distinção entre trabalho pedagógico, implicando atuação em um amplo leque de práticas educativas, e trabalho docente, forma peculiar que o trabalho pedagógico assume na escola". (p.109-110).*

Não é objeto desta discussão a questão da formação acadêmica do pedagogo, embora sejam reconhecidos nela conflitos sérios, que envolvem a própria identidade do curso. O que se procura evidenciar é a existência de outros espaços de atuação para o pedagogo, fora do espaço escolar e a contribuição que o mesmo pode trazer às empresas preocupadas com o desenvolvimento do capital humano.

A Pedagogia como a ciência que estuda princípios, visa um programa de ação em relação à formação, aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade das pessoas, de acordo com ideais e objetivos definidos, une-se a empresa em direção a um objetivo.

Segundo Holtz (2006) uma empresa como associação de pessoas, explora uma atividade, liderada pelo empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera aquela atividade com o fim de alcançar ideais e objetivos também definidos.

Tanto a Empresa como a Pedagogia para Holtz (2006), agem em direção à realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada, no comportamento das pessoas em direção a um objetivo, chama-se aprendizagem e isto é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo.

## 1.2 – DIDÁTICA E SUA CONCEITUAÇÃO

A Didática deriva-se da expressão grega "techné didaktiké", que se traduz por arte ou técnica de ensinar. Enquanto adjetivo derivado de um verbo, o vocábulo referido origina-se do termo "didásko" cuja formação linguística note-se a presença do grupo "sk" dos verbos incoativos - indica a característica de realização lenta através do tempo, própria do processo de instruir. Alguns teóricos marcaram época com suas obras: Hugo de San Víctor - *Eruditio Didascalica* - no século XII, de Juan Luis Vives - *De Disciplinis* - no século XVI, e de Wolfgang Ratke - *Aporiam Didactici Principio* - que estão associadas aos primeiros tratados sistemáticos sobre o ensino. É, entretanto, com Comenius, através de sua *Didáctica Magna*, escrita no século XVII e considerada marco significativo no processo de sistematização da Didática, que esta se populariza na literatura pedagógica. Sua obra deve ser analisada no contexto em que surgiu: o Renascimento e a Reforma Religiosa.

Martins (1990) mostra que a *Didáctica Magna* de Comenius (1592-1670) deu início ao novo campo do saber humano. A partir do século XVII, com o trabalho de Comenius, a Didática começa de forma a sistematizar os estudos e pesquisas procurando formas específicas de ensinar, que obtenham melhores resultados. Comenius desenvolve então, métodos que se sustentavam na finalidade da educação do homem para busca da felicidade, a partir da sua natureza.

Sendo considerado o criador da Didática moderna e um dos maiores educadores do século XVII, Comenius pregava uma teoria humanista e espiritualista da formação do homem, embasado no respeito ao estágio de desenvolvimento da criança no processo de aprendizagem, a construção do conhecimento através da experiência, da observação e da ação, bem como uma educação fundamentada no diálogo. Abordava, também, a importância da necessidade da interdisciplinaridade, da afetividade do educador e de um ambiente escolar arejado, bonito, com espaço livre e ecológico.

Entre as ações propostas por Comenius estão a coerência de propósitos educacionais entre família e escola, desenvolvimento do raciocínio lógico e do espírito científico, e, a formação do homem religioso, social, político, racional, afetivo e moral.

Conforme Martins (1990) complementa, esta educação, idealizada por Comenius, constitui uma forma de organização do saber, um projeto educativo e um ideal de vida, desejo e possibilidades de ensinar tudo a todos, uma educação universal. Neste período, Comenius desenvolveu, então, suas principais idéias sobre educação e aprofundou um dos grandes problemas epistemológicos do seu tempo – que era o do método. Seu método didático constituiu-se basicamente de três elementos: compreensão, retenção e práticas.

Para tal autor, qualquer coisa que se ensine deverá ser ensinada em sua aplicação prática, no seu uso definido. É preciso ensinar as coisas em seu devido tempo, de maneira direta e clara, sem abandonar nenhum assunto até sua perfeita compreensão. Deve-se explicar primeiro os princípios gerais. Todo o seu conhecimento deve ser transmitido, sendo necessário dar a devida importância às diferenças que existem entre as coisas, de forma a ensinar a verdadeira natureza delas, partindo de suas causas (MARTINS, 1990).

Em sua *Didática Magna* (1657) ele elabora uma proposta de reforma da escola e do ensino lançando as bases para uma pedagogia que prioriza a “arte de ensinar” por ele denominada de “Didática”, em oposição ao pensamento pedagógico da época, que era voltado para a educação sistemática, privilegiando alguns, cumprindo a função conservadora da instituição social. A arte de ensinar é sublime, pois destina-se a formar o homem. É uma ação do professor com o aluno, tornando-o diferente do que era antes (MARTINS, 1990).

Comenius apud Martins (1990) apontava a necessidade da constante busca do desenvolvimento do indivíduo e do grupo, pois o autoconhecimento desperta a autocrítica levando a uma melhor vida social. Salientava a importância da educação formal de crianças pequenas e preconizou a criação de escolas maternas por toda parte, pois deste modo às crianças teriam oportunidades de adquirir, desde cedo, as noções elementares das ciências que estudariam mais tarde.

Ele defendia a idéia de que a aprendizagem se iniciava pelos sentidos, pois as impressões sensoriais obtidas através da experiência com objetos seriam internalizadas e, mais tarde, interpretadas pela razão. Sua proposta pedagógica dirige-se, sobretudo, à razão humana, convocando-a a assumir uma atitude de pesquisa diante do universo e de visão integrada das coisas. O homem deve ser educado com vistas à eternidade, pois, sendo

Espírito imortal, sua educação deve transcender a mera realização terrena. Pode-se observar que, desde o início o ensino teve uma finalidade educativa, o que não quer dizer que é a educação em si. Para o 'pai da Didática', o processo de conhecimento deve ser adquirido a partir da observação das coisas e dos fenômenos. Sobre este aspecto da relação entre ensino e educação (MARTINS, 1990).

Desde o início, como Haydt (1997) evidencia, é claro e delimitado o objeto de estudo da didática: o ensino. A grande problemática surge a partir do ensino ser considerado um mero campo da educação, o que interfere no melhor desempenho e no sucesso da educação. Ensinar educando é uma questão base para sustentar uma ideologia educacionista, que se complementa com a idéia de Educar, não só ensinando.

Essa questão de educação e de ensino, e sua necessária distinção geram muitos posicionamentos, que vão além das simples distinções de termos. Isso implica toda uma história ideo-política vivida no século XX. Estas últimas idéias ajudam a delimitar a origem da Didática como uma ciência autônoma alcançando sua verdadeira autonomia, como ciência particular. (ARAUJO, 2002).

Haydt, R (1997, p.12) expressa que "*enquanto a educação pode se processar tanto de forma sistemática, como assistemática, o ensino é uma ação deliberada e organizada*". Para que exista educação no processo de ensino se deve desenhar um currículo que inclua os aspectos educativos desejados. Por isso, aspectos de cidadania, tais como etiqueta, educação ambiental, educação no trânsito, ética, moral, legislação, entre muitos outros, devem ser inseridos no processo docente, desde bem cedo na instituição de ensino. Portanto, não existe uma unidade, como lei ou princípio, entre educação e ensino, e sim uma relação necessária. A história da Didática demonstra esta batalha e transformação.

### 1.3 – RE-SIGNIFICAÇÃO PARA CONCEPÇÃO DA DIDÁTICA CONTEMPORÂNEA

Para atuação de um educador é preciso refletir sobre a didática instrumental, sua conceituação e re-significação para sua concepção contemporânea.

Para Feldman (2001), a relação da didática e do ensino mudou, primeiro devido à ruptura da qualidade e confiança estabelecida no ensino, e segundo, pelas exigências que pesam sobre os sistemas de ensino.

Atualmente, o ensino perdeu prestígio provavelmente por causa de seus aspectos mais diretivos no que se refere à construção e a responsabilidade do ato por parte do aluno, e não somente do educador. Feldman (2001) consolida uma noção de que o ideal educativo é “não ensinar”, mas fazer com a descoberta, o interesse e a motivação pelo desconhecido surja do educando.

Reconhecer as diferenças entre educação e ensino, possibilitará fazer um melhor planejamento, e de fato, um melhor trabalho educativo, complementando os objetivos instrutivos das disciplinas com os objetivos educativos. É perseverar para que o currículo seja concebido transdisciplinarmente. É propiciar os planejamentos educacionais e didáticos, a possibilidade de ensinar educando e não só educar ensinando. Para isso, é preciso conhecer a história de cada ciência para não repetir os mesmos erros de antes (FELDMAN, 2001).

Tanto Passmore (1983) como G. Fenstermacher (1989) apud Feldman (2001) propõem a partir de uma concepção que:

*“Um conceito de 'ensino' inclui como tema central o compromisso de duas pessoas, uma que possui algum conhecimento ou habilidade e outra que carece desta, em algum tipo de relação para que a primeira transmita o que sabe – sem especificar os meios - à pessoa que não o sabe.” (p.17)*

O sujeito, com a função de educar, poderá ensinar ou ajudar o outro a aprender. Nesse caso, o problema não é ensinar ou deixar de ensinar, e sim as formas de fazê-lo ou as



maneiras adequadas segundo os valores educativos. A valorização para saber se o ensino foi transmitido de maneira ética, ou seja, se essas ações enquadram-se no que se consideram bom ensino, dependerá da definição elaborada que se baseia na adesão a um método, a uma estratégia ou a um princípio único (FELDMAN, 2001).

Segundo Tardif (2002) há cinco especificações para o saber na constituição da didática contemporânea: o saber docente, o saber experimental, o saber disciplinar, o saber curricular e o saber profissional. O saber docente é constituído do saber histórico, social e plural. Este não se reduz a uma função de transmissão de conhecimentos já constituídos, mas as relações entre estes saberes. Para o autor, o saber docente, como saber plural, refere-se aos saberes curriculares, experimental, disciplinar e profissional.

O saber experimental baseia-se na vivência da prática docente e no conhecimento de seu meio. Tal saber mais prático permite o aprimoramento do exercício da profissão. Conforme demonstrado no trecho:

*"(...) o professor ideal é alguém que deve conhecer sua matéria, sua disciplina e seu programa, além de possuir certos conhecimentos relativos às ciências da educação e à pedagogia e desenvolver um saber prático baseado em sua experiência cotidiana com os alunos."*  
(p.39)

O saber disciplinar integra-se à prática docente através das diversas áreas do conhecimento, de que dispõe a sociedade como apresentados em disciplinas nas faculdades e cursos distintos. Tais saberes são produzidos pelas ciências da educação e dos saberes pedagógicos, a prática docente inclui ainda saberes sociais definidos e selecionados pela instituição universitária.

O saber curricular refere-se aos conteúdos, metodologia, programas, planejamento que o professor estabelece ou já foi pré-estabelecido para aplicação. Estes saberes correspondem aos discursos, objetivos, conteúdos e métodos a partir dos quais a instituição escolar classifica e apresenta os saberes sociais por ela definidos e selecionados como modelos e para a formação da cultura erudita (TARDIF, 2002).

Por fim, Tardif (2002) complementa que o saber profissional seriam os saberes adquiridos por escolas normais e superiores na formação do docente, além de cursos de aperfeiçoamento. É através do estudo que os professores entram em contato com as ciências da educação. “(...) *Os saberes pedagógicos apresentam-se como doutrinas ou concepções provenientes de reflexões racionais e normativas que conduzem a sistemas mais ou menos coerentes de representação e de orientação da atividade educativa (...)*” (p.37).

Para tal, é admirável aceitar como boas propostas de ensino aquelas que recorrem a diferentes métodos e estratégias, ou que se amparem em diferentes correntes, desde que adequadas a princípios que acompanhem a deliberação prática (TARDIF, 2002).

O ensino expressa o propósito de promover a aprendizagem, entretanto nem sempre se concretiza pelo fato dos instrumentos não serem tão bons quanto se imaginam, e pelas ações não poderem manobrar a situação de ensino, nem pelo educador, nem por outras pessoas vinculadas à relação educativa, o aprendizado é individual (TARDIF, 2002).

A definição genérica de ensino que Feldman (2001) utiliza, aceita limites, pois admite-se que o sucesso de aprendizagem é um objeto, mas não uma certeza, cabe ao estudante parte desta responsabilidade.

Por outro lado, segundo Araújo (2002) é significativo ressaltar que a Didática, desde sua origem, não estabelece normas, diretrizes, ou quaisquer outras considerações ao ensino. Ela, como qualquer outra ciência particular, estuda e pesquisa o objeto dela, e dentro desse objeto, o campo de ação, que corresponde aos problemas científicos que se solucionam através da atividade investigativa.

Logo, o resultado divulgado como um novo conhecimento científico entrará no processo de interface, para converter esse novo saber, num produto ou serviço, norma ou diretriz que será aplicado na prática, através dos processos de introdução e generalização dos resultados científico-tecnológicos. Esses resultados na prática social provocarão uma inquestionável melhoria ao processo docente (ARAÚJO, 2002).

No que se refere à didática contemporânea, Lopes e Macedo (2002) mostram que para desenvolver este modelo de ensino é preciso de uma prática autônoma, livre e com puro senso crítico para a ressignificação por parte do aluno do que ele aprende.

Há a necessidade de reconhecer as múltiplas etnias, culturas, preferências sexuais, linguagens e outros determinantes presentes nas sociedades contemporâneas e prepararem as futuras gerações para lidar com a sociedade cada vez mais plural e desigual através da educação e, mais especificamente do currículo e do planejamento como medidas de formação de cidadãos abertos ao mundo, flexíveis e seus valores, tolerantes e democráticos (LOPES; MACEDO, 2002).

Em meio a estes movimentos de tensões, Araújo (2002) evidencia que o multiculturalismo como movimento teórico e político que busca respostas para os desafios da pluralidade cultural ganha forças não só nos campos do saber, incluindo a educação, como todas as áreas que podem contribuir para o sucesso organizacional.

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. É como Ribeiro (2007, 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.”*

O espírito de curiosidade, a motivação para o aprender, a confiança estabelecida entre o professor e seu aluno, o desenvolvimento da habilidade de pensar criticamente e de aprender a ser, a conviver com as experiências e os pares, estes são aspectos que a Didática, entendida em seu caráter pedagógico e não meramente instrumental, pode favorecer no processo de formação das pessoas (PILETTI, 1995).

Novas competências são requeridas dos profissionais para a sua adequação ao mercado de trabalho. Uma nova maneira de pensar educação, no que se refere aos destinos da educação contemporânea a fim de refletir novamente sobre seu rumo somada ao estudo das novas metodologias e à implicação de novas gerações no processo ensino-aprendizagem, trazem novas perspectivas de mudanças para uma Educação Corporativa (MARRAS, 2001).

## **CAPÍTULO 2 – O TREINAMENTO COMO PROCESSO EDUCATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**

O Treinamento não é uma proposta jovem. Desde os primórdios da Administração Científica tem-se o conhecimento de que as pessoas erram menos e produzem mais quando sabem realizar suas tarefas. Contudo, o nível de contribuição do treinamento e seu foco de atenção estão mudando continuamente (CHIAVENATO, 2003).

Inicialmente voltado para a repetição de rotinas, seu foco era instrumental e seu fundamento tipicamente behaviorista (comportamental) e desvinculado de outros processos de gestão. Nas primeiras décadas do século XX, o treinamento assume a forma de adestramento, visando os aspectos físicos do trabalho, período coincidente com a hegemonia da Escola Clássica de Administração (CHIAVENATO, 2003).

O homem não era tido como um ser identificado com a organização, mas que essencialmente trabalhava em função do dinheiro. Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, visando à capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, mas também com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Na época atual, considerada como a era da informação, em que a tecnologia aliada à globalização econômica decreta novas formas de progresso e comunicação, as empresas não têm alternativas a não ser empenharem-se nesta modernidade. Então, as organizações, utilizando-se do treinamento, programam-se com a finalidade de manter seus funcionários atualizados as novas técnicas e conceitos que se alteram constantemente (CHIAVENATO, 2004).

Com base na preocupação de manter seus funcionários atualizados, adota-se uma visão sistêmica do treinamento mais preocupada com o contexto organizacional. Assim, o treinamento se transforma num meio de suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam desempenhar as tarefas necessárias ao alcance dos seus próprios objetivos e da organização. Atualmente, sua proposta é a de oferecer subsídios para o aprendizado útil para o desenvolvimento de competências e

habilidades que venham a acrescentar no capital humano e, em conseqüência, ampliar a empresa(CHIAVENATO, 2004).

É neste sentido, que para Chiavenato (2004) o treinamento como desenvolvimento educativo vem sendo um processo de ensinar aos colaboradores as habilidades básicas que os mesmos necessitam para desempenhar suas tarefas e se ambientar ao negócio da empresa.

## 2.1 – CONCEPÇÃO DE TREINAMENTO

O conceito de treinamento segundo Chiavenato (2004) pode apresentar diferentes significados desde sua origem. Inicialmente, especialistas da área consideravam o treinamento como um meio para ajustar cada pessoa a seu cargo e desenvolver força de trabalho.

O treinamento é considerado um meio para promover o desempenho, desenvolver competências nas pessoas de forma a se tornarem mais produtivas, criativas e inovadores, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

O treinamento gera desenvolvimento, na medida que a experiência aprendida produz uma mudança relativa no sentido de melhorar sua capacidade de desempenhar seu cargo. Tal processo pode envolver mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento, o que significa mudar os conceitos que o colaborador traz com ele, seu modo de relacionar, suas capacidades e habilidades para que possam se tornar bem sucedidas (CHIAVENATO, 2004).

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. *“Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”* (MARRAS, 2001, p. 145).

Robbins (2002 - b, p. 469) comenta que: *“A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”*. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem qualificado terá motivação e o seu resultado na execução das tarefas será melhor, sendo mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Entretanto não se pode esquecer que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento é direcionado para o presente com foque no cargo atual, na busca em melhorar habilidades e capacidades com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades e capacidades que serão exigidas (CHIAVENATO, 2004).



## 2.2 – O TREINAMENTO COMO PROPOSTA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

A maioria dos programas de treinamento está concentrada em transmitir conhecimento, desenvolver habilidades, atitudes e conceitos. A transmissão de informações refere-se ao conhecimento sobre a organização, seus produtos e serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2003), o treinamento é um processo cíclico e contínuo, abrangendo quatro etapas: diagnóstico da situação é o Levantamento de Necessidades de Treinamento, conhecido como LNT; a programação do treinamento para atender às necessidades diagnosticadas, é a decisão da estratégia; a execução do treinamento e por fim, a avaliação dos resultados do treinamento. Suas principais vantagens são: aumento da produtividade em menor espaço de tempo; funciona como forma de diagnóstico permanente das necessidades de formação e treinamento; permite um acompanhamento mais preciso dos desempenhos individuais e grupais; oferece feedback permanente; aprimora aspectos relacionais e motivacionais; oferece oportunidade de valorização do treinando; contribui para a diminuição dos desperdícios; permite identificar as potencialidades e os talentos.

O desenvolvimento de habilidades possibilita capacitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas. O desenvolvimento de atitudes permite mudanças de ações negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos. E, por fim, o desenvolvimento de conceitos e idéias ajuda as pessoas a pensarem em termos globais e amplos, ou seja, elevar o nível de abstração (CHIAVENATO, 2004).

Robbins (2002 – a, p. 241) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: *“A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”*. Já para Minicucci (1995, p. 182) *“O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”*.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2001 p. 147) cita dois importantes: “os objetivos específicos são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida. E os objetivos genéricos, segundo ele, são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa.”

Marras (2001, p. 148), define os objetivos específicos sendo eles: “a Formação Profissional, que tem como base, aumentar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades; a Especialização, que oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico; e a Reciclagem como uma oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.”

Robbins (2002- b, p. 470) define dois métodos de treinamento, sendo “formal e informal”:

*“Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado; Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.”*

Sabe-se então que um dos objetivos do treinamento é a qualificação da mão-de-obra e intensificação do conhecimento dos seus profissionais, porém o mundo corporativo tem dúvidas sobre o profissional a ter esta responsabilidade, o que atualmente o pedagogo mostra a sua metodologia e didática para assumir. No desenvolvimento dos treinamentos a serem aplicados na empresa, o Pedagogo fará a socialização do conhecimento tático e do

conhecimento explícito, e aplicará de acordo com a necessidade do grupo a ser ministrado o treinamento. (CHIAVENATO, 2003).

### **CAPÍTULO 3 – FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NAS EMPRESAS**

O pedagogo empresarial, segundo Almeida (2006), é mediador da multiplicidade de possibilidades que visam o crescimento pessoal e empresarial. O pedagogo precisa ter discernimento necessário para atuar e desenvolver suas habilidades, competências de acordo com a realidade de cada contexto que vai atuar. Sempre tendo sensibilidade para atender aos anseios dos indivíduos e das organizações, sendo assim, esse caminho desenvolve o crescimento pessoal e profissional de forma contínua e permanente.

Para Ribeiro (2007), como não poderia deixar de ser, as funções desempenhadas pelo pedagogo dentro de uma companhia estão em constante movimento, já que são influenciadas por diversos fatores, como o desenvolvimento tecnológico, a competitividade e as exigências de mercado. Hoje, as palavras-de-ordem dentro das organizações são: mudança e gestão do conhecimento. Nesse contexto, o papel do pedagogo é fundamental, pois todo processo de mudança exige uma ação educacional e gerir o conhecimento é uma tarefa, antes de tudo, de modificação de valores organizacionais.

O pedagogo empresarial de acordo com Almeida (2006) pode focar seus conhecimentos em duas direções: no funcionário ou no produto da empresa. No primeiro caso, trata-se da atuação no departamento de Recursos Humanos (RH), realizando atividades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento do trabalhador. O pedagogo é o responsável pela criação de projetos educacionais que visam facilitar o aprendizado dos funcionários. Para tanto, realiza pesquisas para verificar quais as necessidades de aprimoramento de cada um e qual método pedagógico é mais adequado. A partir daí, trabalha em conjunto com outros profissionais de RH na aplicação e coordenação desses projetos.

Já no segundo caso, o pedagogo irá atuar em empresas que trabalham com educação, como editoras, sites e organizações não-governamentais (ONGs) apresentando produto ou serviço de maneira mais atraente possível ao cliente, que em geral são professores. Para isso, desenvolve projetos pedagógicos e estratégias de divulgação de livros, CDs, revistas, jornais, vídeos e DVDs.

Para que ocorram constantes aprendizados dentro das organizações Ribeiro (2007) especifica que 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.

As responsabilidades do pedagogo empresarial, segundo Ribeiro (2007) incluem: conhecer as soluções para as questões que envolvem a produtividade das pessoas humanas, conduzir as pessoas, dirigentes e funcionários, na direção dos objetivos definidos; desenvolver instrumentos de capacitação quanto à observação sistemática do funcionário, à obtenção de dados e informações a respeito de sua função e desempenho, e assim, tornar possível às medidas como vista a corrigir os desvios constatados.

Além de implantar programas de qualificação e requalificação profissional, como maneira de difundir conhecimento, desenvolver programas de levantamentos de necessidades de treinamento, desenvolver e adaptar metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento, o profissional deve promover as condições necessárias (treinamentos, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições, excursões), para o desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente (processo educativo), com o objetivo de otimizar a produtividade.

Conforme Ribeiro (2007) complementa, a apropriação pelos aprendizes de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes dependem em grande parte do envolvimento dele na proposição de conteúdos, metas e métodos de aprendizagem. Além de desenvolver a capacidade de aprender cooperativamente, articulando aprendizagem técnica com o domínio de referências teóricas.

Segundo Meyer apud Ribeiro (2007), o pedagogo empresarial tem de aprender a ser mais flexível e permitir a aprendizagem de forma autônoma e individual de acordo as possibilidades de desempenho de cada um.

O resultado final deste programa para aprendizado é a melhoria dos serviços oferecidos, melhor qualidade de vida no trabalho, qualidade e produtividade, melhor

atendimento ao cliente, melhoria da imagem da organização e, conseqüentemente, dos lucros (CHIAVENATO, 2004).

### 3.1 – RECURSOS HUMANOS E A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA NO METRÔ RIO

Minha trajetória acadêmica teve início com o meu ingresso, aos dezoito anos, na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, no Curso de Pedagogia, juntamente com o início da formação em Psicologia pelo Instituto Brasileiro de Medicina de Reabilitação com uma bolsa de estudos. Logo no primeiro período percebi que os cursos iriam complementar as minhas expectativas no tocante aos aspectos tanto disciplinares quanto conteúdos. Foi deste modo que tive a oportunidade de entrar em contato com as disciplinas pedagógicas, que, desde o primeiro momento, me encantaram.

Com a permanência no curso de Pedagogia tive muitas oportunidades que me encantaram no mundo acadêmico, entretanto como a bolsa de estudo não poderia ser interrompida decidi por terminar primeiramente a Psicologia. Após três anos de duas formações, mais estágios, tranquei por um período de dois anos o curso de Pedagogia na UNIRIO. Desta maneira, pude me dedicar aos estágios que completassem as duas formações e à monografia. Acredito que tanto a Pedagogia quanto a Psicologia me trazem muitos benefícios para o desenvolvimento das minhas pesquisas e interesses.

Ao longo do percurso acadêmico na Pedagogia da UNIRIO vivenciei experiências em diferentes campos da área educacional, fato que influenciou de maneira incisiva na minha formação profissional. Tamanha foi a identificação com a área da Educação, que, nos primeiros períodos, iniciei estágios em escolas assim como em ONGs. A experiência que mais marcou foi no Centro Educacional da Comunidade Agrícola de Higienópolis através do Instituto de Atendimento e Pesquisa Psicossocial, acompanhando no trabalho de campo do projeto “Criando com os Criadores”, cujo objetivo era fornecer o atendimento ao público de crianças e pré-adolescentes matriculados em escolas públicas, o que me ajudou a unir a Psicologia e a Pedagogia.

Em seguida, tive bolsa em monitoria na disciplina ‘Alfabetização: conteúdo e forma’ durante o ano de 2005. Como tarefas, acompanhei a professora na execução do planejamento e das aulas, na organização do acervo e catalogação das monografias do curso de pedagogia e no lançamento das notas e frequências nas pautas.

Paralelamente à graduação de Psicologia, estagiei em Instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE auxiliando a equipe nas atividades relacionadas ao planejamento e a execução de projetos, emitindo relatórios mensais sobre as atividades dos projetos (Avaliação de Desempenho e o Programa de Educação Básica dentre outros), participando do desenvolvimento de mecanismo de controle dos processos de trabalho da área, desenvolvendo atividades de natureza docente, sob orientação, realizando atividades administrativas relativas aos projetos.

Quando terminei a Psicologia em dezembro de 2007, logo consegui uma recolocação no mercado de trabalho como Analista de RH Concessão Metroviária do Rio de Janeiro S/A e reingressei no curso de Pedagogia na UNIRIO em março de 2009. A experiência que vivencio a partir das atividades desempenhadas no RH está sendo muito gratificante, principalmente por desenvolver projetos na área de educação e de psicologia.

Pela minha trajetória descrita acima e com minha entrada no Metrô Rio muitas questões acerca do papel do pedagogo na empresa se tornaram alvo de minhas preocupações enquanto futura pedagoga.

Por esta razão, começo discutindo nessa seção do capítulo três o papel do pedagogo na empresa.

### **Qual o papel do pedagogo?**

Na atual conjuntura, as relações de trabalho estão cada vez mais competitivas. O mercado exige profissionais altamente capacitados que atendam as expectativas da sociedade capitalista, do avanço tecnológico. A busca por esse profissional é uma preocupação crescente das empresas.

Em uma economia tão volátil e dinâmica, as empresas passam a perceber que o maior investimento para tornar-se competitiva é investir nas pessoas da própria organização, pois a demanda tanto de clientes como de parceiros de negócios é cada dia mais expressiva. Inovações tecnológicas estão surgindo com maior rapidez. Sendo assim, a qualidade dos serviços prestados necessita acompanhar o ritmo de mudanças.



Por mais que uma empresa se identifique com outra em seu foco de mercado, existem algumas características que a diferenciam das outras, tais como o modelo de gestão, organização, missão, entre outros, que fazem com que cada empresa tenha sua identificação definida individualmente.

Em razão dessas características de diferenciação, uma tendência nas organizações, hoje, é a implementação de Universidades Corporativas, projetos de responsabilidade social, treinamentos que têm como objetivo a formação do trabalhador com ênfase nos processos específicos da instituição à qual pertence.

Neste contexto, a Pedagogia surge da necessidade das empresas formarem, no âmbito do mercado de trabalho, os indivíduos. Quando recebem os trabalhadores em suas empresas, os empresários percebem que os mesmos apresentam-se com uma formação muito generalizada, sendo necessário provê-los de alguns conhecimentos exclusivos daqueles ambientes.

A aprendizagem, em todos os níveis da organização, proporcionará a permanência da empresa no mercado capitalista e altamente competitivo. Com indivíduos bem formados, tem-se a garantia de que a estabilidade está cada vez mais próxima. Cada empresa detém o que é chamado de capital intelectual e é o que difere uma organização da outra.

Com o indivíduo como centro da atenção no processo produtivo atual e a aprendizagem organizacional como objetivo fundamental nessa competitividade, faz-se necessário rever a participação de um gestor com a competência de promover essa situação de maneira eficaz. Alguém com competência para gerenciar o processo de aprendizagem promoverá adequadamente o alcance dos objetivos necessários para uma equipe produtiva.

Acompanhando uma tendência atual em gestão de pessoas, as empresas estão investindo em seus funcionários, valorizando-os através de planos de carreira e salário, reconhecimento por bom desempenho, promoção de cursos, entre outros. Neste momento, surge à figura do pedagogo na empresa, lugar em que sua atuação tem características análogas às do contexto educacional, diferindo apenas no espaço onde acontece. É sabido que as empresas que contratam pedagogos têm como objetivo a aprendizagem de seus funcionários e esse processo de aprendizagem apresenta sempre as mesmas características

do aprendizado escolar. Sua essência e seus fundamentos irão adequar-se a qualquer contexto.

Um mito, é achar que ser pedagogo é ensinar as quatro operações matemáticas, a ler e a escrever. Ser pedagogo é tão legítimo quanto ensinar um estudante de qualquer idade ou um trabalhador a se desenvolver profissionalmente. O pedagogo dá a base que o aluno vai usar por toda a vida. Ensinar a ter responsabilidade de aprender e a dar novas possibilidades culturais, sociais e individuais, descobrindo o que cada educando possui de habilidade, capacidade e conhecimento que formam as suas competências para a vida pessoal e a trajetória profissional.

Atualmente, atuo no desenvolvimento e acompanhamento de projetos: Projeto de Inserção de Portadores de Necessidades Especiais na empresa; Programa Jovem Aprendiz; Projeto de Educação Jovens e Adultos nos quais venho obtendo reconhecimento da empresa e da sociedade, principalmente pela comunidade em torno das estações do Metrô Rio.

No cargo de Analista de RH, neste dois anos de empresa consegui conciliar o trabalho de psicóloga e pedagoga no âmbito empresarial. Dentro deste mundo corporativo é possível vivenciar a tradição de que, qualquer pessoa pode ensinar, entretanto é preciso ressaltar que para ensinar necessita-se de um embasamento teórico-prático e de didática, campo específico da pedagogia, como já vimos e que dá identidade a esse profissional.

No Metrô Rio há a Escola de Transporte, que trabalha junto com o RH como setor independente para treinamento, porém na gerência de Recursos Humanos. Nesse setor encontram-se instrutores que foram retirados da operação e que fazem um curso de formação de multiplicadores durante um dia para ministrarem os treinamentos técnicos. Eles eram supervisores da operação que conhecem bem os procedimentos e regras a serem implantadas, por isso são promovidos para a Escola, a fim de cuidar da formação de outros profissionais, porém, sem conhecimento do ponto de vista didático como o pedagogo.

A denominação de instrutores já demonstra o tradicionalismo. Na verdade, os instrutores deveriam ser formadores ou até multiplicadores com supervisão pedagógica, construindo com os profissionais o conhecimento técnico que é preciso adquirir para o desempenho da função. Desta forma, será possível estabelecer uma relação de troca com

livre expressão de idéias e liberdade de construir criticamente o que já está estabelecido para a melhor operação.

Na tradição educacional em que o ensino consiste em trazer conceitos prontos para injetar na cabeça das pessoas, os alunos não constroem o conhecimento de acordo com a realidade e acabam com um conceito fixo. Feldman (2001), expõe que desta forma, faz a prática pedagógica perder o seu prestígio. A educação é um processo de cuidado no desenvolvimento das potencialidades a serem descobertas e desenvolvidas em cada indivíduo, transferindo parte da responsabilidade no sucesso da aprendizagem.

Estes grupos de técnicos e especialistas que trabalham fora da escola com a prática e o conhecimento da organização que atuam, não conseguem desenvolver o ensino sem adquirir os problemas da realidade e sem uma metodologia que se aplique na relação teoria e prática para a aprendizagem. Estes tradicionalmente “dão o peixe e não ensinam a pescar”, pois quando uma situação imprevista sai do procedimento estabelecido, os mesmos não apresentam uma flexibilidade em sua atuação. As inseguranças com relação aos novos procedimentos a serem seguidos não são exploradas por falta de realidade prática e de uma supervisão. E, desta maneira, esquecem das individualidades, dos valores culturais, da liberdade de ser, de atuar, de pensar e principalmente no que se referem aos fatos.

Pelas questões colocadas acima, é possível concluir que tal realidade descaracteriza a função do educador como formador e principalmente como sendo o profissional melhor preparado para a aplicação de uma metodologia de ensino. Tal percepção é evidenciada também por Ribeiro (2007) na atuação do pedagogo ao promover as condições necessárias (treinamentos, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições, excursões), para o desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente (processo educativo), com o objetivo de otimizar a produtividade, aconselhar, de preferência por escrito, sobre as condutas mais eficazes e conduzir os relacionamentos interpessoais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação vem alcançando novos espaços, que se defronta com uma complexidade interminável de problemas, tanto de natureza socioeconômica como de diversidade cultural e de valores. Certo que a educação por si só não opera milagres. Estes se tornam possíveis em uma visão sistêmica do desenvolvimento.

Para construir esse quadro, a educação condiciona e se coloca, cada vez mais, como estratégia privilegiada do desenvolvimento, na medida em que ela proporciona a reforma de mentes, de comportamentos e de cultura para enfrentar os desafios do novo milênio.

Hoje, apesar do novo milênio estar caracterizado por novas tecnologias de comunicação e informação na plenitude de seus avanços, tais tecnologias encontram-se a serviço da educação. Estes estão diante das mais diversas ofertas de educação em múltiplas finalidades para o mercado, pois, uma das principais funções da educação do futuro será formar e consolidar comportamentos e atitudes de forma coerente aos seus valores e aos valores que lhe são passados em diferentes formas seja em treinamento, seja nos ensinamentos escolares.

Com todos esses aspectos é possível refletir a possibilidade de um novo campo de atuação para o pedagogo, até agora pouco explorado. E assim, discutir a presença do pedagogo nos processos produtivos através de três aspectos constitutivos da especificidade do trabalho desse profissional, que parece interessante para serem aproveitados nos locais de produção, sendo eles: a interação com o sujeito, a reflexão sobre a prática do trabalho e a elaboração de programas instrucionais que priorizem a totalidade do processo de trabalho.

O trabalho costumeiramente desenvolvido pelo profissional da educação (o pedagogo) refere-se a oferecer instrumentos para que o sujeito aprenda a desvendar a realidade. Para que o conhecimento aconteça por parte do sujeito, o pedagogo tem um papel fundamental que é o de oferecer subsídios de cunho teórico-prático para que, a partir da ação, o sujeito interfira na realidade. Nesse sentido, o pedagogo não é um mero transmissor de conhecimento, mesmo porque o processo pelo qual consolida-se o conhecimento pressupõe a interação entre sujeito estruturante e objeto a ser estruturado.

Assim, faz-se imprescindível notar que a função essencial do pedagogo está em oferecer além dos conteúdos, os instrumentos que possibilitem e estimulem a busca do conhecimento por parte do sujeito. Nos processos produtivos não se pretende ensinar a fazer o trabalho, mesmo porque ele não possui competência técnica para esse tipo de conteúdo específico e, ainda, essa concepção contradiz com a formação do sujeito criativo e ativo.

O Pedagogo no âmbito 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 adquirir aproveitamento de suas qualidades.

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

A atuação do 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.

Portanto, o pedagogo deverá tomar o seu lugar como profissional no mercado de trabalho com estudo e dedicação, além de retomar o seu papel de educador no âmbito empresarial, deixando de ser visto como um mero professor. Para tal é preciso confiar em seu potencial, criar planejamentos e estratégias em prol da didática do ensino.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcus. Garcia. de. *Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. *História da educação*. São Paulo: Moderna, 1989.

ARAUJO, J. *As intencionalidades como diretrizes da prática pedagógicas*. Em *Pedagogia Universitária* São Paulo: Papyrus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoal: e o novo papel dos recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. São Paulo: Atlas, 2003.

FELDMAN, Daniel. *Relações entre didática e ensino*. Porto Alegre: Artmed, 2001

GHIRALDELLI JR, P. *O que é Pedagogia?* Disponível em <<http://www.centrorefeducacional.pro.br>> acesso em 05/01/2009.

HAYDT, R. *Curso de didática Geral*. 3.ed. São Paulo: Ática, 1997.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. *Lições de Pedagogia Empresarial*. MH Assessoria Empresarial LTDA. São Paulo, Sorocaba, 2006.

LOPES, Alice Casimiro e MACEDO, Elizabeth. *Currículo: debates contemporâneos*. São Paulo: Cortez, 2002.

MARTINS, J. *Didática Geral*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MINICUCCI, A. *Psicologia Aplicada à Administração*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

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, Walk editora, 2007.

ROBBINS, S. P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.



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

## MONOGRAFIA II

ALUNO(A)/matrícula: Danielle Alves Oliveira de Almeida

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: O Pedagogo e sua  
inserção no âmbito empresarial

ORIENTADOR(A): Claudia de Oliveira Fernandes

### FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

#### PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: Maria Elena Viana Souza

Nota: 8,0

#### Considerações:

O estudo proposto pela aluna atende aos requisitos mínimos exigidos para uma monografia. O texto está coerente com os objetivos; há clareza e correção gramatical; constitui-se em acúmulo de conhecimentos tanto para a autora quanto para a área pedagógica. Balsaou, no entanto, uma revisão de formatação final, pois, as citações e a organização do trabalho não atendem as normas de ABNT.

DATA: 14/12/09

Assinatura: Maria Elena Viana Souza



SEGUNDO AVALIADOR

Professor orientador: Claudio de Oliveira Fernandes

Nota: 8.0

Considerações:

O trabalho se adequa aos objetivos de um trabalho de conclusão de curso, no caso, monografia. Apresenta objetivos bem traçados e se caracteriza como um relato de experiência que avalia a dislexia através do objeto de estudo: a inclusão do pedagogo na empresa. Está bem escrito e faz uma revisão modesta porém bem feita sobre conceitos de treinamento e didática. Estabelece algumas relações entre a teoria apresentada e o objeto, sem entretanto, esgotá-las.

Data: 08/12/2009

Assinatura: Claudio de Oliveira Fernandes

**RESULTADO FINAL**

Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
8.0	8.0	8.0

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

Claudio de Oliveira Fernandes  
Prof. Orientador