

99/I

Flavia de Oliveira Caillaux

Possibilidades para o Trabalho Pedagógico:
O Educador na área de Treinamento e Desenvolvimento

Rio de Janeiro
1999

Flavia de Oliveira Caillaux

Possibilidades para o Trabalho Pedagógico:

O Educador na área de Treinamento e Desenvolvimento

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

DISCIPLINA MONOGRAFIA

Reitor: Hans Jürgen Fernando Dodhmann

Decano: Maria Teresa Wiltgen Tavares da Costa Fontoura

Diretor: Janete de Oliveira Elias

Chefe do Departamento: Mônica Mandarinó

Professora: Mônica Mandarinó

Possibilidades para o Trabalho Pedagógico: O Educador na área de Treinamento e
Desenvolvimento

FLAVIA DE OLIVEIRA CAILLAUX

Monografia apresentada à Escola
de Educação da Uni-Rio como
exigência parcial para a obtenção
do grau de Licenciatura Plena em
Pedagogia.

Professora Orientadora: MARIA ANGELA MONTEIRO CORRÊA

RIO DE JANEIRO
1999

CAILLAUX, Flavia de Oliveira. Possibilidades para o Trabalho Pedagógico: O Educador na área de Treinamento e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Universidade do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Humanas, Escola de Educação, 1999, 45 p.

C134p Caillaux, Flavia de Oliveira.

Possibilidades para o Trabalho Pedagógico: O Educador na área de Treinamento e Desenvolvimento / Flavia de Oliveira Caillaux. - Rio de Janeiro, 1999
45 f.

Monografia apresentada à Escola de Educação como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

1. Educação e Trabalho. 2. Pedagogia Empresarial. 3. Treinamento e Desenvolvimento. I. Título

CDD 658.312 4
CDU 331.36

Dedico esta monografia à memória de minha avó, Otilia Amaro Domingues de Oliveira, que sempre me acompanhou e me incentivou a crescer profissionalmente e a, com muita coragem e vontade, alçar novos vãos...

Agradecimentos

A Deus pelo dom inigualável da vida.

Aos meus pais, Márcio e Maria Luiza, agradeço por todas as oportunidades que sempre me foram dadas, e também por todo o amor com que me criaram e educaram. Obrigada também por todo o apoio dado nos momentos mais difíceis e importantes por que passei.

Ao meu querido avô, João Maria, o meu obrigada mais sincero por ter estado tão presente durante toda a minha vida, me ensinando lições inesquecíveis...

Ao meu amor, amigo e companheiro Alexandre, por ter me ajudado a crescer... Obrigada também pela paciência, incentivo e dedicação, pois sem você, este trabalho não seria possível !

A todos aqueles que, fazendo parte da minha vida, como minhas irmãs, Adriana e Paula e meus sinceros amigos, me fizeram sentir que valia a pena seguir em frente.

Aos professores e, em especial à Professora Maria Angela, pelos conhecimentos divididos e pelo incentivo em todas as horas.

Aos meus amigos e colegas da Uni-Rio, obrigada pelos momentos maravilhosos que passamos juntos... Nosso esforço não foi em vão !

Resumo

A partir da conceituação de educação, educação profissional, treinamento e desenvolvimento empresarial, é traçado um paralelo entre história, economia e educação, e as implicações dos fatores históricos e econômicos nas relações de trabalho e, conseqüentemente nas relações educacionais. Discutir a atividade do profissional de educação em uma nova perspectiva - além da docência, ou seja, o trabalho nas empresas é outro aspecto desenvolvido neste trabalho. Analisa-se portanto, a viabilidade do trabalho do educador de atuar nas áreas de treinamento e desenvolvimento empresarial, principalmente, frente às atuais necessidades de se implementar nas organizações, ambientes educacionais. Conhecer as contribuições que o pedagogo pode trazer para o trabalho nas empresas é, também, um dos objetivos deste trabalho.

Sumário

1. Introdução	08
2. Educação, Educação Profissional, Treinamento e Desenvolvimento: Uma Breve Introdução	10
2.1 Educação	11
2.2 Educação Profissional	12
2.3 Treinamento	13
2.4 Desenvolvimento Empresarial	14
3. História, Economia e Educação	16
3.1 A Era Agrária	18
3.2 A Era Comercial	19
3.3 A Era Industrial	21
3.4 A Era da Informação	24
4. Pedagogia: Espaço de Possibilidades	28
4.1 A Pedagogia nas Empresas	29
4.2 A Pedagogia em Recursos Humanos	32
5. Pedagogia Aplicada ao Treinamento e Desenvolvimento	35
5.1 Em que consiste o Treinamento e Desenvolvimento?	36
5.2 Contribuições da Pedagogia	38

6. Conclusão	42
Referências Bibliográficas	43
Bibliografia	45

1. Introdução

No que diz respeito à atividade humana, o tema Educação é um dos mais amplos e, conseqüentemente, um dos mais debatidos.

A rigor, a formação do professor sempre objetivou o magistério. A figura do profissional de educação na maior parte do tempo sempre esteve associada à do professor. Assim, por tradição, faz parte da realidade dos educadores ter sua área de atuação restrita às instituições de ensino.

Infelizmente, muitos profissionais da educação não percebem a amplitude e a riqueza da área em que atuam, reduzindo seu trabalho aos limites da escola. Embora a educação escolar seja a mais usual, ela não é a única.

O Educador tem nas mãos um papel muito importante. Mais do que simplesmente estar em sala de aula, ele é capaz de atuar em outros ambientes de trabalho além das instituições escolares, ambientes que são também espaços de educação, como por exemplo a área de treinamento nas empresas.

Uma área vital dentro das empresas é a de Recursos Humanos e, parte desta inclui o Treinamento e Desenvolvimento, que é o lugar privilegiado das novas possibilidades de atuação para os profissionais de Educação.

Pretende-se com o presente trabalho refletir sobre esta nova proposta de atuação para pedagogos como educadores nas empresas, analisando sua função dentro da área de Recursos Humanos, mais especificamente ligada ao treinamento e desenvolvimento. Para tanto, foi feito um aprofundamento bibliográfico sobre o tema procurando identificar os aspectos mais relevantes, sem contudo ter a pretensão de esgotar o assunto.

Apontar e refletir sobre novas possibilidades para o trabalho pedagógico, mais especificamente o educador na área de treinamento e desenvolvimento, é o objetivo principal desse trabalho. A metodologia utilizada é a leitura, análise e aprofundamento das questões discutidas por diferentes autores.

O primeiro capítulo trata sobre as quatro idéias básicas que irão nortear o trabalho dentro das empresas, que são a Educação, a Educação Profissional, o Treinamento e o Desenvolvimento. O segundo capítulo traz um breve panorama dos contextos econômico, educacional e a relação entre educação e trabalho a partir da Idade Média até nossos dias; divididos em quatro períodos, aqui denominados eras. O terceiro capítulo traz uma exposição das principais contribuições da Pedagogia Empresarial, sobretudo no que se refere à área de Recursos Humanos. O quarto capítulo do presente trabalho, discute sobre a atuação do Educador na área de Treinamento e Desenvolvimento, considerando o espaço educacional existente dentro das organizações.

2. Educação, Educação Profissional, Treinamento e Desenvolvimento Empresarial: Uma Breve Introdução

"O que é a escultura para o mármore, é a educação para a alma".

(Addison)

O fenômeno Educacional é bastante amplo. Desde os mais remotos tempos até os dias de hoje apresenta-se de variadas maneiras. A prática educativa, como apresenta Libâneo (1998) *"é um fenômeno constante e universal inerente à vida social"* (p.88). Especialmente na atualidade, podemos perceber funções nunca antes consideradas para a Educação e conseqüentemente para o Educador, uma vez que, segundo o mesmo autor, *"o educativo não se reduz ao escolar"*. (p.90)

Para melhor compreender a amplitude da Educação e suas mais variadas possibilidades de aplicação, é preciso antes conhecer seu significado. Em geral, há uma ligeira dificuldade em definir as fronteiras entre Educação, Educação Profissional, Desenvolvimento e Treinamento visto que todas elas têm em si, o caráter de aprimoramento do indivíduo.

Para isso, faz-se necessário uma cuidadosa avaliação desses conceitos, procurando identificar com exatidão os seus significados e inter-relacionamentos, uma vez que serão estes os principais temas do presente trabalho.

2.1 Educação

Numa acepção bem simples, a Educação pode ser entendida segundo Ferreira (1988) como o *“processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano”* (p.185).

A Educação é um fenômeno eminentemente social e portanto, ligado diretamente ao homem e à sociedade, uma vez que estes são interdependentes. Assim, é impossível restringir a Educação a um único fator, ao escolar, por exemplo. No momento em que há atividade humana, pode-se perceber diferentes processos formativos, que podem ocorrer em diversas instituições. Essas atividades podem ser de natureza escolar, religiosa, política, familiar, empresarial, dentre outras.

Segundo a concepção de Pontual (1980), a Educação refere-se aos processos através dos quais adquire-se a compreensão do mundo e conseqüentemente, a capacidade para lidar com seus problemas. Chiavenato (1998) de maneira sucinta define educação como *“o preparo para a vida e pela vida”* (p.494). Percebe-se que o caráter de formação é inerente à educação, ou seja, educar não é apenas transmitir conhecimentos, mas formar para a vida.

Entre as diferentes variantes, a educação pode ser formal ou informal, intencional ou não-intencional, escolar ou extra-escolar, pública ou privada. Segundo o conteúdo pode ser científica, religiosa, filosófica, artística, política, empresarial, entre outras. Contudo, vale lembrar que *“a toda prática educativa intencional corresponde uma Pedagogia”* (LIBÂNEO, 1998, p.90). Assim, se por um lado a prática educativa encontrada nas escolas é formal e intencional, outras podem ser caracterizadas como intencionais mas, por exemplo, informais.

Deste modo, podemos compreender o sentido integral da Educação como um esforço de compreensão de si e do mundo, um processo totalmente interativo com o ambiente social corrente. Não se faz educação por partes, todo o processo educacional explora ou ao menos deve explorar várias capacidades humanas, possibilitando assim o completo desenvolvimento do indivíduo. É impossível ainda nos dias de hoje incidir no erro de educar apenas certas “capacidades”, por exemplo, educar o indivíduo aprimorando suas habilidades cognitivas em matemática e deixar de lado o desenvolvimento de sua coordenação motora. Os processos educacionais devem proporcionar ao indivíduo um completo autodesenvolvimento em todos os sentidos – físico, intelectual/ cognitivo e moral.

Contudo, há de se recordar as palavras de Paulo Freire (1979) “*A Educação (...) implica uma busca realizada por um sujeito que é o homem. O homem deve ser o sujeito de sua própria educação*”. Assim, vê-se que a condição de existência de todo e qualquer processo educativo é a predisposição dos indivíduos para a mesma, e não como muitos pensavam e ainda pensam até hoje, a figura do educador.

2.2 Educação Profissional

Podemos conceituar Educação Profissional, como o segmento da Educação que busca identificar e desenvolver as habilidades de um indivíduo, ou seja, que visa à formação profissional. Nesse tipo de educação, o objetivo principal é qualificar para uma determinada profissão e um dado mercado de trabalho.

Em geral, a Educação Profissional ocorre principalmente em ambientes institucionalizados e com fins específicos - escolas técnicas, universidades,

instituições de pesquisas e outros, muito embora, não esteja restrito a estes ambientes, podendo também ocorrer dentro das próprias empresas. Vale ainda ressaltar que seus objetivos são bem amplos e estão estabelecidos a longo prazo.

De maneira geral, é difícil perceber nas práticas de Educação Profissional, as preocupações da Educação em si, no que diz respeito à formação integral do indivíduo. Muito embora tenha amplos objetivos, os esforços da Educação Profissional freqüentemente, restringem-se a um único foco, minimizando-a e confundindo-a com um conceito bem mais específico, que é o de Treinamento. Neste caso, a Educação Profissional pode ser entendida erroneamente como mera preparação para o trabalho.

2.3 Treinamento

O treinamento pode ser entendido como toda e qualquer atividade que vise a qualificação profissional, formação ou aperfeiçoamento dos funcionários, assim como sua integração à filosofia da empresa e sua motivação em relação a seu grupo de trabalho.

Segundo Toledo (1986), o treinamento *"(...) é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização com vistas em suprir suas necessidades"* (p.88).

Chiavenato (1998) por sua vez, tem uma visão mais ampla da função de treinamento. Segundo o autor, *"Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistêmica e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos"* (p.495).

Mais uma vez, recorrendo a Pontual (1980), o autor descreve o Treinamento como *“Educação específica, que, conduzida na escola ou não, antes do trabalho ou durante o mesmo, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais”* (p.2).

A função do Treinamento associa-se fundamentalmente à preparação para o exercício de atividade específica, em geral laborativa. Contudo, é preciso estar atento para não confundir este conceito com a antiga e errada concepção que reduz o Treinamento a simples adestramento. Numa visão bem simples, pode-se dizer que o Treinamento é a totalidade de esforços empregados de modo a capacitar o indivíduo para o fazer ou fazer melhor.

Um bom programa de Treinamento, quando aplicado adequadamente pode trazer resultados que proporcionarão - tanto aos funcionários, quanto à empresa, um desempenho mais eficiente e uma maior produtividade decorrente da motivação individual e dos grupos. Logo, a função de Treinamento não é nem pode ser dissociada da função educacional.

2.4 Desenvolvimento Empresarial

A área de Desenvolvimento dentro das empresas pode ser vista como a modalidade de educação que visa *“ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem”* (CHIAVENATO, 1998, p.494).

Aquino (1980), no livro *“Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução”*, afirma que enquanto o treinamento fica mais centrado na formação de hábitos práticos para o trabalho, o desenvolvimento configura-se como uma *“concepção mais avançada”*, focando o empregado como *“pessoa e profissional”*.

Sendo assim, podemos inferir que o conceito de Desenvolvimento é portanto mais amplo que o conceito de Treinamento, pois tem como característica maior abrangência, o que implica em afirmar que, um processo de Desenvolvimento pode e deve conter vários momentos de Treinamento.

Enquanto o Treinamento visa um progresso específico, o Desenvolvimento trabalha com uma sucessão de progressos, de modo a atingir no futuro um perfil desejado de pessoa e profissional. Portanto, para que haja um processo de Desenvolvimento coerente e eficaz, faz-se necessário conhecer a realidade empresarial, bem como ser capaz de fazer projeções sobre o futuro que se queira alcançar, através da combinação dos aperfeiçoamentos pessoais e empresariais.

3. História, Economia e Educação

“O seu sentido [do homem de hoje] só pode revelar-se plenamente quando visto em sua historicidade”.

(Mario Alighiero Manacorda)

Em relação ao surgimento dos fenômenos educacionais, pode-se dizer que estes existem desde a Pré-História. Larroyo (1982) refere-se aos primórdios da educação como sendo *“natural, espontânea”*. Apesar de no seu surgimento possuir estrutura bem simples, e considerando que até então não havia possibilidades de se fazer registros escritos, a educação nas sociedades “primitivas” pode contar com mecanismos suficientes que fizeram com que tal fenômeno não desaparecesse se contraposto ao fenômenos educacionais nas culturas históricas, ou seja, nas posteriores culturas onde a escrita passou a estar presente. Tais mecanismos baseavam-se na mera imitação dos atos, ritos e crenças da comunidade, e garantiram um caráter de “perpetuação” à educação, que era assim transmitida de geração em geração.

Somente quando o homem toma consciência histórica do processo formativo da Educação, é que a mesma passa a ser intencionada e reflexiva. É a partir desta transição, que podemos indicar como “início” do aparecimento do fenômeno educacional, tal e qual conhecemos. Após o surgimento da escrita, o homem passa a registrar todo o conhecimento que pertence para as gerações futuras - trata-se de uma Educação “Informal”. É claro que com o desenvolvimento das sociedades e com o surgimento das mais variadas ciências, a Educação

formalizou-se e institucionalizou-se, e passou a restringir-se ao alcance de poucos, havendo assim, um abandono progressivo da Educação Informal enquanto possuidora e transmissora de conhecimento legítimo.

Com a evolução do homem, surgem os movimentos econômicos que vêm, juntamente com a divisão do trabalho, orientar e reger as relações de produção, bem como as relações de aproveitamento, troca e distribuição dos bens produzidos. Segundo Rossetti (1997), a Economia enquanto estudo da atividade humana, é uma ciência eminentemente social por si só, mas também liga-se a todas as outras ciências sociais, estabelecendo com elas canais de comunicação.

Portanto, ao longo da História da Humanidade, podemos perceber duas forças norteadoras dos acontecimentos ligados à evolução do homem - a Economia e a Educação. Estas sempre tiveram a característica de criar e modificar os fenômenos sociais.

Sendo assim, podemos classificar a história (a partir do início da Idade Média) em quatro divisões onde o fator econômico e educacional são determinantes dos eventos históricos: Era Agrária, Era Comercial, Era Industrial e Era da Informação.

Pretende-se apresentar de maneira sucinta, a evolução do conceito de *educação e desenvolvimento* na atividade produtiva, ou seja, na economia. Realizar um breve apanhado histórico da evolução do *Treinamento & Desenvolvimento Profissional*, é de suma importância para melhor compreendê-lo nos dias de hoje e, através dessa visão histórica, poderemos propor novas e melhores formas de aplicar seu conceito.

3.1 A Era Agrária

A Era Agrária pode ser caracterizada a partir do ano de 476 - queda do Império Romano do Ocidente; início da Idade Média até, aproximadamente, início do século XI - Renascimento Comercial e Urbano.

Nesta época, a economia era essencialmente agrária e de subsistência - pois a produção visava o consumo imediato, e o trabalho era regulado pelas obrigações servis, fixadas pela tradição e pelo costume. O capital era, portanto, a terra.

Em termos de Educação, percebe-se a existência de uma cultura teocêntrica, ou seja, todo o poder político tinha como epicentro a Igreja Romana e sua fé. Em função disso, a Igreja era a grande detentora do saber, determinando o modo de pensar e agir da sociedade. No que concerne ao campo da instrução, verificam-se dois processos paralelos - o repúdio e, conseqüentemente, o esquecimento da cultura clássica assim como, a progressiva formação da escola cristã.

A unidade principal do ensino nesta época eram os mosteiros. Porém, o essencial era a atividade religiosa, ficando as atividades culturais e educacionais em segundo plano, uma vez que o objetivo da educação monástica era formar monges.

A sociedade, neste período, era essencialmente rural, dividida em três ordens sociais, cada qual com uma função. Cada indivíduo permanecia preso à sua posição na sociedade (estamento), o que caracterizava uma imobilidade social e estabelecia um regime de profundas desigualdades. O trabalho era função exclusiva do campesinato (servos), e este era realizado através de métodos rudimentares

(praticamente inexistia a inovação tecnológica). Era através do método de observar e imitar que um indivíduo aprendia o ofício de cultivar a terra.

3.2 A Era Comercial

A Era Comercial se estende do século XI - Renascimento Comercial e Urbano até, aproximadamente, início do século XVIII - Revolução Industrial.

Após séculos restritos ao comércio "primitivo", observa-se na Europa um impulsionamento das atividades mercantis.

Segundo o historiador Pazzinato (1990, p.8),

"A partir do século XI, com o fim das invasões bárbaras, a Europa entrou numa fase de estabilidade que resultou no renascimento da atividade econômica (...) A princípio, a atividade comercial era exercida somente nos mercados organizados dentro dos feudos (...)"

Porém, a circulação de riquezas foi aumentando, fazendo surgir rotas terrestres e fluviais de comércio. No entroncamento destas rotas comerciais, surgiram as feiras, inicialmente temporárias, mas que depois se tornaram fixas e deram origem aos burgos (cidades). Com o reaquecimento das atividades mercantis, tornou-se necessário o reaparecimento das moedas para facilitar as trocas. Muito embora o renascimento comercial não tenha abolido totalmente a atividade agrícola, é importante ressaltarmos a grande migração de camponeses que abandonaram as atividades rurais para se dedicarem a atividades artesanais e comerciais. O capital deste período é a própria moeda.

No campo educacional, revelam-se grandes mudanças em relação à era que a precedeu. A partir do século XI, com extinção das ameaças bárbaras e a

integração comercial da Europa, observa-se um novo impulsionamento de toda a atividade cultural. A igreja contudo ainda é a principal fonte de instrução. Porém, já notamos algumas transformações no campo da Educação. Uma delas é aparecimento da figura do *"scholasticus"* ou *"magischola"*, que munido da *"licentia docendi"* assumia a função de ensinar, e conseqüentemente, de receber pelo ensinamento fornecido ao aluno. Outra importante novidade, é o surgimento de escolas *"Studium generale"*, isto é, cujos títulos eram reconhecidos em qualquer lugar. Essas escolas foram as precursoras das universidades.

Nas relações de trabalho, surgem nos grandes centros urbanos, agremiações profissionais, também denominadas corporações de ofício, cujo objetivo era reunir profissionais da mesma categoria para defender os interesses da classe. Também competia a essas corporações, a regulamentação das atividades relacionadas à profissão. Há nitidamente, uma preocupação formal com a capacitação da mão-de-obra, uma vez que esta estava prevista em estatutos das corporações de ofícios e se realizava mediante um contrato formal entre um mestre e um aprendiz. Nesse relacionamento, o aprendiz retribuiria os ensinamentos recebidos com os rendimentos de seus trabalhos, e mediante pagamentos ao mestre. Esse, por sua vez, deveria tratar bem o aprendiz, oferecendo condições apropriadas de aprendizado, moradia e alimentação. O relacionamento entre um mestre e um aprendiz era regulado pela corporação que, caso fosse necessário, intercederia junto a uma das partes para garantir o cumprimento do contrato. Da apresentação de um aprendiz à sua admissão como membro efetivo da corporação, havia uma série de ritos "quase religiosos" que reforçavam, continuamente, os verdadeiros valores de cada ofício.

Em algumas corporações observa-se uma preocupação paralela à formação profissional – a educação elementar. Nestes casos específicos, esta passou a ser realizada em escolas patrocinadas pelas próprias corporações, diferindo assim a educação “escolar” da educação profissional. Como exemplo, podemos citar a “*Taylor's School*” de Londres.

3.3 A Era Industrial

A Era Industrial se estende do século XVIII (Revolução Industrial) até, aproximadamente, metade do século XX.

Com o aparecimento de novas formas de energia e, conseqüentemente com a difusão das máquinas no ciclo produtivo, observa-se profundas e definitivas transformações no continente europeu.

Ainda segundo Pazzinato (1990), temos que com a Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, novas transformações econômicas, tecnológicas e sociais marcaram a transição de uma sociedade tipicamente agrária e artesanal para uma sociedade industrializada, ou seja, que fosse dominada pelas fábricas e os mais diversos tipos de maquinarias. Nessa fase, o homem não é mais o principal fornecedor da força produtiva, a energia humana foi substituída pela força das água dos rios, em seguida, pelo carvão mineral, pela energia elétrica e pelos derivados do petróleo. Neste período observamos a consolidação definitiva, bem como a expansão do modo capitalista de produção. Como conseqüência direta dessa expansão, temos um considerável aumento da influência política e cultural da Europa sobre os países economicamente atrasados. Segundo o historiador inglês Hobsbawn (1995), citado por Pazzinato (1990),

"as transformações levadas a efeito pela Revolução Industrial inglesa foram muito mais sociais que técnicas, tendo em vista que é nessa fase que se consubstancia a diferença crescente entre ricos e pobres".

O capital neste período é a propriedade dos fatores de produção.

Na Educação, um dos fenômenos mais marcantes dessa época foi a crescente participação do Estado nos assuntos pertinentes à mesma. Ou seja, a quebra da hegemonia da Igreja na Educação já é realidade. Manacorda (1996), afirma que no plano educacional, podemos observar o fenômeno da laicização e a estatização da instrução (iniciada no século XVIII). Para o autor *"Essa foi uma batalha contra a 'educação igrejeira', entre Estado e Igreja, mas não necessariamente, entre cristãos e leigos"* (p.277). Podemos citar também como mudanças positivas no cenário da educação, por exemplo: a criação das escolas infantis segundo as concepções de Friedrich Froebel (1782-1852) e seu *Kindergarten*; o amadurecimento das escolas secundárias, que já vem se articulando em humanísticas e técnico-científicas; e por último, mas não menos importante, as universidades com suas novas faculdades relacionadas às funções produtivas. É durante esse período que surgem os primeiros trabalhos científicos sobre Economia, com Adam Smith (1723-1790), e sobre a Administração, com Frederick Winslow Taylor (1856-1924) e Henri Fayol (1841-1925).

As orientações sobre educação e trabalho na Era Industrial visavam a preparar o homem para um novíssimo modo de vida, onde ele não mais dependeria exclusivamente de si para seu sustento, ou mesmo para o desenvolvimento de seu trabalho. O trabalhador perdeu a capacidade de desenvolver autonomamente o processo produtivo integralmente, passando a ser parte acessória da produção, ou

seja, o eixo principal da engrenagem produtiva se deslocou dos homens para as máquinas.

Com a inovação tecnológica um grande dilema é imposto aos industriais, pois as inovações nos instrumentos e nos métodos produtivos implicam em um esforço constante de capacitação das massas operárias, de modo que estas não sofram um processo de embrutecimento intelectual em meio às operações repetitivas e de máquinas defasadas tecnologicamente. Logo, surgem de maneira contundente os primeiros ensaios sobre a instrução técnico-profissional no meio industrial. É importante ressaltar, que em função das más condições do ambiente fabril, entre elas as longas jornadas de trabalho, o trabalhador ficava impossibilitado de dedicar-se à escola formal, ou seja, na maioria das vezes, a sua educação se restringia à instrução fornecida para o desempenho das atividades produtivas. Muito embora essa situação fosse a mais usual neste período, é válido ressaltar que alguns poucos industriais procuraram desenvolver algum tipo de sistema educativo, que visava restituir a dignidade da figura humana a todos os seus operários e, em alguns casos, aos seus filhos. Como expoente deste pensamento vale citar o industrial e filantropo Robert Owen (1771-1858) citado por Manacorda (1996), que implementou um sistema desses em sua fábrica têxtil de New Lanark, na Escócia:

"No lugar da doentia figura do operário sempre fazendo pontas de alfinete ou cabeças de pregos ou consertando fios, ou da figura de um rude camponês fixando no chão ou a redor de si os olhos vazios sem nenhum clarão de inteligência ou de reflexão racional, surgiria uma classe trabalhadora cheia de iniciativas e de úteis conhecimentos (...) Se a invenção das máquinas multiplicou a capacidade de trabalho em muitos campos (...) enquanto agravou a condição de muitos outros, a minha é uma invenção que, com sua introdução e sua rapidíssima difusão, multiplicará (...) as forças físicas e mentais da sociedade inteira sem prejudicar a ninguém."

Ele queria a formação integral, sob o aspecto físico e moral, dos homens e das mulheres, para que aprendessem a pensar e agir sempre racionalmente. Esse depoimento, reflete um pensamento minoritário mas digno de registro, sobre a necessidade de um treinamento profissional e pessoal efetivo. A realidade nas fábricas era outra, bem diferente da proposta por Robert Owen. Apesar de algumas poucas e isoladas iniciativas, o treinamento e o desenvolvimento ainda não tinham recebido o enfoque necessário por parte dos industriais.

3.4 A Era da Informação

A Era da Informação tem início em meados do século XX e estende-se até os nossos dias.

Com o grande desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, principalmente a televisão, pode-se perceber o surgimento de uma nova era, a chamada Era da Informação. Contudo, seu grande crescimento encontra-se nos últimos 30 anos. Esta Era caracteriza-se pela valorização quantitativa de informações, ou seja, quanto mais amplos e numerosos os canais de informação possuídos pelo indivíduo, mais “valor” este tem.

Com as sucessivas inovações tecnológicas, principalmente relativas à informática e às telecomunicações, que têm na rede mundial de computadores – a Internet – um de seus principais produtos, temos informações produzidas e distribuídas em um volume jamais observado em toda a história da humanidade. Vale ainda lembrar que além do volume de informações, um outro fator interessante é a velocidade com que estas informações são disponibilizadas via “Internet”. Contudo, a questão que se coloca é em relação ao acesso. Teoricamente, todos têm

direito e liberdade de “ir e vir” pela rede, mas não necessariamente, possibilidades de fazê-lo.

Conseqüência direta desta revolução da informação, é o processo de globalização econômica. Pois as fronteiras políticas estão, de maneira literal, virtualmente extintas. O conceito de mercados regionais está cedendo lugar para o mercado global, onde sobrevivem apenas as empresas economicamente mais fortes. Podemos afirmar que o processo de globalização, propiciado pelo advento das tecnologias da informação, está redefinindo o estrutura do mercado de trabalho em todo o mundo, com impactos maiores nos países tecnologicamente atrasados e educacionalmente defasados.

O impacto das tecnologias da informação, se torna bastante sensível na esfera educacional, uma vez que as escolas/universidades são umas das principais beneficiárias deste processo. Efetivamente, a revolução da informação tem tido impactos positivos na educação, entre eles podemos citar o maior intercâmbio entre as instituições formais de ensino em todo o mundo; o maior intercâmbio entre pessoas e, conseqüentemente, maior difusão cultural; reformulação dos instrumentos e dos métodos de ensino em função da potencialização de tecnologias educacionais, por exemplo – a multimídia. Entre outros impactos, estão também a extinção de barreiras geográficas e políticas para a transmissão da informação, pois é válido destacar que a informação não possui mais endereço fixo nem passa por barreiras alfandegárias e políticas; maior segurança e rapidez na disseminação do conhecimento; entre outros.

Reflexo desse contexto, temos observado um crescente aumento das profissões ligadas à Informática, fazendo com que aqueles que não têm acesso aos conhecimentos do campo tecnológico, fiquem defasados profissionalmente.

É de suma importância ressaltarmos que, muito embora as tecnologias aplicadas à educação permitam expandir consideravelmente as fronteiras do ensino, estas contribuições possuem como pré-requisito, uma situação financeira saudável de quem as disponibiliza e, principalmente, de quem as utiliza. Sendo assim, a democratização do acesso à educação e às tecnologias nela contidas, ainda são um grande desafio a ser superado, principalmente nos países economicamente dependentes.

Com a regulamentação das atividades laborativas, tornou-se possível ao trabalhador comum freqüentar as instituições de ensino formais, sem prejuízo da sua capacitação profissional no ambiente de trabalho.

Na Era da Informação, é fato consumado que a única constante é a mudança, sendo assim, o treinamento e o desenvolvimento profissional devem ser interpretados como um esforço contínuo. A Educação, nesse caso, tem o papel fundamental de instrumentalizar os indivíduos para lidar com as mais diversas tecnologias, pois, uma educação profissional adequada e atualizada é condição indispensável para a conquista da empregabilidade, ou seja, nunca a educação foi tão primordial para o ingresso no ciclo produtivo como atualmente. O baixo nível educacional elimina totalmente ou reduz consideravelmente as chances de um indivíduo de se posicionar adequadamente no mercado de trabalho.

É sábio constatar que, apesar do avanço desenfreado das tecnologias, a maioria delas não é operacionalizada autonomamente. Isso significa afirmar que ainda há espaço para o ser humano no contexto econômico mas para isso, exige-se um perfil educacional bastante elaborado.

É nesse contexto que visualizamos uma grande oportunidade pedagógica, que permita um desenvolvimento integral do ser humano como pessoa

e como profissional. O maior bem econômico desta era é a informação que, lapidado com os recursos pedagógicos disponíveis, deve assumir a configuração de “capital intelectual”.

A Era da Informação permite, àqueles que possuem acesso a ela, um fluxo de informações contínuo e sem par na história da humanidade. Porém, mesmo que fosse possível conectarmos todas as pessoas e todas as fontes de informações existentes no planeta, surge um importante problema que carece de urgência na elaboração da solução: como poderemos determinar o que é relevante do que é totalmente inútil? Através da valorização extrema da informação, observada em nosso tempo, faz-se necessário uma reflexão - a acessibilidade à informação não é significativa se não pudermos transformá-la em conhecimento efetivo, precisamos portanto, redirecionar o nosso enfoque quantitativo para o qualitativo. Já sabemos que a informação pela sua própria natureza é perecível, sendo assim, devemos valorizar não a posse da informação em si mesma, mas a capacidade de, uma vez de posse delas, sermos aptos a extrair e produzir conhecimento. Há uma sensível diferença entre estar informado sobre um fato e conhecê-lo efetivamente. Podemos resumir essa crítica a duas alternativas a serem decididas por nós: ou enfatizamos o conteúdo, a mera transmissão de informações, ou enfatizamos o processo de análise de conteúdo, o produzir para depois transmitir e vice-versa.

Concluindo, podemos ingressar em uma nova era, a do Conhecimento, onde a educação irá, enfim, encontrar a sua realização mais completa, uma vez que caberá a ela não só selecionar as informações e conteúdos a serem transmitidos, mas alertar para a necessidade de saber selecionar, criticar e, sobretudo, aprender a aprender. A gestão focada no conhecimento será a principal diretriz desse trabalho.

4. Pedagogia: Espaço de Possibilidades

“Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja o melhor (...)”

(Carlos Rodrigues Brandão)

A Pedagogia, como visto anteriormente, não é recente. Com a evolução da história e de acordo com as transformações próprias a cada era, a Pedagogia tomou novas e variadas feições, constituindo-se portanto, num vasto campo do conhecimento humano.

Há aproximadamente vinte anos, segundo Libâneo (1998), vêm se estabelecendo no país discussões a respeito do papel do pedagogo e das possibilidades de atuação destes profissionais. Contudo, esta discussão não é tão simples quanto parece mas, ao contrário, trata-se de algo bem complexo, haja vista a amplitude do tema Educação. Como dificuldade, pode-se apontar o fato de que apesar do extremo momento de transição pelo qual a sociedade atual vem passando (transições de âmbito econômico, político ou social), e que tem reconfigurado as relações sociais como um todo, bem como as maneiras de pensar e de interpretar a realidade, ainda persistem idéias segundo as quais *“a docência [apresenta-se] como base da identidade profissional de todo educador”* (LIBÂNEO, 1998, p.17).

Ainda para o mesmo autor, é possível perceber atualmente uma grande ampliação do conceito de Educação, passando a ser vista mais do que nunca como um fenômeno “plurifacetado”, que pode ocorrer em variados lugares e sob diferentes modalidades. Tudo isso decorre pois, como foi mencionado anteriormente, das

transformações na sociedade e da implementação de novos modelos (econômicos) que irão orientar novas práticas no mundo do trabalho e, conseqüentemente, no mundo da educação.

A Pedagogia – como teoria e prática da Educação – “sofre” as conseqüências diretas destas transformações, uma vez que não só a escola é o local por excelência das práticas pedagógicas. Todos os espaços na contemporaneidade podem transformar-se em ambientes que favoreçam a ação de agentes pedagógicos, dando margem de “igualdade” para os processos formais e informais de educação.

Os processos de intervenção pedagógica encontram-se não apenas nas escolas, mas nas famílias, nos mais variados meios de comunicação, nos movimentos sociais e em quaisquer outros grupos humanos que não se caracterizem, a priori, como instituições escolares.

4.1 A Pedagogia nas Empresas

A partir das idéias acima apresentadas, podemos perceber nas empresas de um modo geral, mais um espaço impregnado de ações pedagógicas. Isso se mostra, por exemplo, através de atividades que ocorrem diariamente, como a supervisão do trabalho, a orientação de estagiários e a formação profissional em serviço (LIBÂNEO, 1998). O que parece bem interessante é que todo esse processo de puro ensino-aprendizagem sempre ocorreu dentro das empresas, porém muito dificilmente foi dada àqueles envolvidos na rotina do trabalho, oportunidade de perceber os movimentos pedagógicos presentes em suas práticas.

Conforme discutido no segundo capítulo, a economia sempre pode ser considerada como determinante das demais ações sociais. Assim, tendo em vista o panorama econômico que ora se estabelece, privilegiando a “Globalização” dos mercados, e com isso trazendo novas concepções para a organização do trabalho, entendem-se mudanças no que diz respeito ao fazer pedagógico. Mas, em que sentido?

Segundo Libâneo (1998), não mais se pode contar com trabalhadores improvisados; estamos caminhando para a chamada “Era do Conhecimento”, onde não é mais suficiente fazer, mas saber fazer e fazer bem, onde também não mais é suficiente aprender por aprender, mas sim aprender a aprender. Desta forma, as empresas têm passado a reconhecer os movimentos pedagógicos tão presentes em seu dia-a-dia e também têm voltado suas preocupações para a questão da qualificação e requalificação profissional.

Novas habilidades são requeridas para o trabalhador. Gatti (1997) ressalta a importância das capacidades de *“decodificar e interpretar informação, (...) o que nos reporta imediatamente à educação”* (p.02). Pode-se acrescentar a idéia de Libâneo (1998) a respeito da necessidade de haver maior *“capacidade de abstração, de atenção, um comportamento profissional mais flexível”* (p.20). O trabalho de desenvolvimento dessas “novas habilidades” é de longo prazo, pois trata-se da formação humana e não de programação de máquinas que se faz de um dia para o outro, e demanda também, um grande esforço da educação, pois tem como condição básica uma postura de aprendizagem por parte de todos na organização. Fala-se portanto de um compromisso de toda a empresa, envolvendo todos os níveis hierárquicos, em prol do desenvolvimento e aprimoramento de cada indivíduo pertencente ao grupo.

É comum ouvirmos falar recentemente em um novo conceito – o conceito de “Learning Organization” (organização que aprende – “aprendente”). Na verdade, a “organização que aprende” é aquela que incentiva uma postura de aprendizagem em todos os seus níveis, fazendo com que a organização evolua como um todo, aprenda a se adaptar e a se renovar internamente. Neste tipo de ambiente, cada indivíduo tem a possibilidade de expandir sua capacidade de criação, bem como sua capacidade de desenvolver-se individualmente e no grupo. Assim, percebe-se nitidamente a educação como processo “vivo” dentro das empresas; a todos é dada a possibilidade de usufruir deste “novo” espaço pedagógico, sem antigos preconceitos.

Contudo, é válido ressaltar que a condição básica para o sucesso na implantação desse novo ambiente, é a conscientização em todas as esferas da empresa, para que se possa promover uma verdadeira transformação estrutural, ou seja, uma transformação na cultura da empresa. Deste modo, a educação ocorre no seu mais amplo sentido, isto é, de maneira dialógica; não como via de mão-única. Quando as transformações pretendidas atingem somente o âmbito dos trabalhadores, e os níveis hierárquicos mais altos não se comprometem com os novos processos de aprendizagem e neles não se incluem, tais processos podem ser considerados falhos.

O pedagogo na empresa deve ser, portanto, aquele capaz de reconhecer todos os indivíduos como sujeitos, investindo nas carreiras dos profissionais através da estimulação de sua identidade profissional. Enfim, deve ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional, como forma de construção do próprio projeto da empresa em que trabalha.

Ao observar-se esta nova tendência para os movimentos pedagógicos dentro das organizações, percebe-se um outro papel para a Pedagogia – a Pedagogia Empresarial.

4.2 A Pedagogia em Recursos Humanos

A maioria das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, são compartimentadas em vários setores, visando objetivos específicos, desempenhando funções diferenciadas. Dentre esses setores, encontra-se o de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos é bem ampla, e por sua vez, possui vários “sub-setores” que podem variar de empresa para empresa. Entre eles estão o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), o Departamento Pessoal (DP), o Recrutamento e Seleção, Benefícios, Serviços, entre outros, de acordo com a estrutura de cada empresa.

O surgimento da Administração de Recursos Humanos (ARH) tem origens que remontam ao início do século XX, após o advento da Revolução Industrial. A ARH era então caracterizada como “Relações Industriais” e tinha função de interlocução entre as pessoas e as organizações, intermediando e administrando os conflitos existentes. Desde então, a Administração de Recursos Humanos vem atuando, sendo transformada e também transformando aqueles com quem trabalha.

Contudo, a atual visão norteadora das ações da ARH não é, nem pode ser a mesma do início do século. Novos paradigmas surgiram para a orientação do trabalho. Segundo Chiavenato (1998), o advento do 3º milênio, a globalização da economia e a alta competitividade trouxeram novas tendências para as

organizações. Estas, pelo menos teoricamente, mudaram seu modo de compreender as pessoas, tratando-as não mais como meros recursos, mas como agentes diferentes entre si, dotados de inteligências, criatividade, habilidades e capacidades diversas. Ao entender as pessoas dessa forma, caminha-se para uma maior humanização do ambiente de trabalho dentro das organizações. Caberia então perguntar: O que o educador teria, em comum com a área de Recursos Humanos?

Primeiramente, deve-se considerar que para alcançar o sucesso no trabalho em qualquer organização, é preciso que os seus integrantes estejam de tal forma empenhados, e que sejam capazes de: realizar seu trabalho com competência e satisfação; interiorizem os valores da empresa, mantendo contudo suas próprias idéias; de modo que estejam sempre aptos a agregar valor ao grupo a que pertence. Com isso, o pedagogo para atuar em uma organização deve ser aquele capaz de instituir novas idéias e modalidades de trabalho, dar forma aos grupos e visar os benefícios da empresa.

Tendo em vista que as propostas de uma educação inovadora e progressista, consideram os indivíduos como seres únicos e com capacidades diversas de criação, crescimento e melhorias constantes, cabe ao pedagogo atuante nas empresas, reconhecer tais talentos e criar possibilidades de se construir na organização, um ambiente verdadeiramente educacional.

De uma maneira mais específica, podemos dizer que a Pedagogia Empresarial tem como principal objetivo reunir os esforços da Educação para desenvolver, da melhor maneira possível, a área de treinamento e desenvolvimento nas organizações. A Pedagogia Empresarial oferece, portanto, procedimentos para uma maior eficiência da organização.

Também é função dela criar um engajamento de modo que oportunize aos funcionários reconhecer o seu papel na empresa, ressaltando sua importância para o crescimento da mesma, e deste modo contribuir para a valorização de cada um. Cabe ainda, desenvolver programas para áreas diretamente ligadas à gestão empresarial, através da realização de diagnósticos e prestação de serviços de consultoria externa e interna em administração e orientação pedagógica.

Pode-se dizer, enfim, que há espaços pedagógicos dentro das empresas e estes apresentam um rico material que, quando bem trabalhado, possibilita a consolidação de um processo de desenvolvimento pessoal, tal como ocorre nas escolas.

5. Pedagogia Aplicada ao Treinamento e Desenvolvimento

"O caminho pedagógico é um fazer constante.

É um desafio diário".

(David Bonfim)

Com a sucessão de mudanças que vêm se operando no mercado de trabalho, exige-se, cada vez mais, indivíduos com maior conhecimento e preparo. Deste modo, as organizações são levadas a investir expressivamente em novas formas de funcionamento. Parte significativa das empresas têm atualmente procurado investir em qualificação e requalificação dos empregados, abrindo em paralelo, novo espaço para obtenção de melhorias concretas em condições de trabalho. Assim, o treinamento torna-se uma ferramenta das empresas para manter seus funcionários competitivos, interna e externamente.

O resgate da qualificação, entendido como recuperação e valorização da competência profissional do trabalhador, não é, contudo, apenas uma questão de desempenho técnico. Envolve também, uma dimensão de formação integral do indivíduo e de sua atuação no grupo, o que extrapola os muros da escola e da empresa - saber ler e interpretar a realidade, expressar-se verbalmente e por escrito, lidar com as diferenças e saber trabalhar com a solução de problemas. Fala-se, pois, de capacitar os indivíduos para promover e gerir mudanças e não mais simplesmente para adquirir tecnologias de gestão de serviço específico. Como mencionado anteriormente, é o momento de aprender a aprender, uma vez que, partindo para uma era denominada do Conhecimento, é preciso saber, antes de tudo, o que fazer com os conhecimentos adquiridos e por quê adquiri-los.

Dentro desta nova visão, são os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), aqueles que têm maior possibilidade de implementar, ainda que lentamente, as mudanças pretendidas. Porém, vale lembrar que, tais mudanças, não dependem exclusivamente da área de T&D, mas de uma conscientização de todos os membros da empresa.

5.1 Em que consiste o Treinamento e Desenvolvimento?

A respeito do Treinamento, são muitas as definições, no entanto, a definição que mais condiz com a linha de pensamento adotada neste trabalho, é dada por Whitehill, citado por Chiavenato (1998). Este refere-se à área de Desenvolvimento, dividida em educação e treinamento, onde o treinamento é o preparo da pessoa para determinado cargo, enquanto a educação busca o preparo global do indivíduo com vistas para o trabalho e para a vida fora dele. Pode-se dizer, portanto, que o treinamento é feito a curto prazo, com início, meio e fim e a educação como um processo altamente “modificável”, que se dá desde o nascimento e se estende até o fim da vida. É importante porém, perceber que o treinamento é um aspecto dentro do processo educacional.

A princípio, o Treinamento profissional tem como principal característica a adaptação do homem para um determinado cargo, dentro de determinada empresa, com vistas a dar ao indivíduo os elementos necessários para que possa atuar. Envolve portanto, a *“transmissão de conhecimentos específicos”* (CHIAVENATO, 1998), relacionados ao trabalho que se pretende realizar e as atitudes requeridas para fazê-lo.

De acordo com Chiavenato (1998), são três os principais objetivos do Treinamento - preparar para execução de tarefas específicas; oportunizar o contínuo desenvolvimento pessoal (em variadas funções dentro da empresa); e proporcionar mudança de atitudes e melhorias em termos de satisfação pessoal, que resultam em uma melhoria do ambiente de trabalho.

Bonfim (1998), entende que o treinamento empresarial tem como uma de suas funções básicas melhorar os processos de produção, maximizando os resultados e atingir por fim, os objetivos da organização.

Os processos de Treinamento podem ser considerados enfim, como atos intencionais, pois partem de necessidades da empresa. Estas são diagnosticadas através dos chamados "Levantamentos de Necessidades", que viabilizam as ações para que sejam planejadas corretamente, visando a solução de problemas, conflitos, bem como a correção de erros e a implementação de ações que auxiliem a introdução de mudanças.

O Desenvolvimento pode ser entendido como um processo mais "global", pois ocorre a médio-prazo e visa aperfeiçoar o indivíduo profissionalmente, fazendo-o mais eficiente e produtivo para a empresa e mais completo e capacitado em sua função.

Ao tomarmos a aprendizagem como um processo de mudança de comportamento que ocorre no cotidiano de todos os indivíduos, os processos de T&D, vistos como um todo, podem ser considerados como um processo único de aprendizagem. No caso das empresas, essa aprendizagem muitas vezes se assemelha mais à aprendizagem vivencial, do que à aprendizagem de conhecimentos teóricos, uma vez que ao indivíduo é dada a oportunidade de adquirir

e trocar conhecimentos e colocá-los em prática em um mesmo espaço e dentro de um curto prazo.

Sendo assim, treinar, torna-se certamente, um investimento no capital humano, visto que não mais significa “adestrar” e capacitar pessoas para tarefas específicas. Treinar, dentro das novas perspectivas que se querem alcançar em termos de eficácia no trabalho, faz parte de um processo de conscientização do indivíduo em relação aos propósitos de seu trabalho.

O Treinamento e o Desenvolvimento profissional, quando bem conduzidos, tendem a realizar mudanças que são favoráveis tanto para a empresa quanto para as pessoas, até mesmo quanto ao aspecto pessoal, pois não raro eliminam visões e atitudes negativas perante o trabalho e geram mais motivação entre os funcionários.

5.2 Contribuições da Pedagogia

Como visto anteriormente, a evolução econômica ao longo da história pode proporcionar diversas mudanças nas relações de trabalho e, conseqüentemente, nos processos que delas decorrem. No caso do treinamento nas empresas, este também evoluiu à medida em que novos paradigmas, novas maneiras de “enxergar” o homem passaram a nortear a vida na sociedade.

Na configuração de uma nova era, a do Conhecimento, nada mais propício do que se pensar em novos modelos de gestão empresarial que privilegiem tal conhecimento. Para que isso possa ser feito, é preciso implementar nas organizações as conquistas mais recentes do campo da educação.

A partir das reflexões acima, vimos que a área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos é a área diretamente responsável pelos processos educacionais empreendidos dentro das organizações. Assim, pode-se encontrar o espaço do educador dentro das empresas, se partirmos do princípio que este profissional deve ser capaz de, com seus conhecimentos, dar “sustentação teórico-metodológica neste processo de ensino-aprendizagem” (BONFIM, 1995). Isso é o que se constitui a chamada “Pedagogia no Treinamento”.

Desta maneira, o pedagogo é o responsável por colocar as teorias de educação em prática de modo diferenciado, ou seja, em um “novo” espaço de possibilidades pedagógicas. Além da fundamentação teórica que proporciona uma sólida base para as práticas educativas, o pedagogo possui conhecimentos abalizados a respeito dos processos de aprendizagem e de metodologias adequadas para a eficácia de tais processos. Com isso, pode-se dizer que esse profissional tem um bom “instrumental” para trabalhar com a educação dentro das atividades de T&D.

Os profissionais de T&D, na maioria das vezes, são apenas facilitadores e idealizadores dos programas de treinamento, e têm a responsabilidade de elaborar tais programas juntamente com pessoal especializado em determinado assunto e traçar os caminhos através dos quais os “treinandos” possam ter uma aprendizagem significativa.

A cada mudança que se implementa no aprimoramento das organizações, seja de caráter histórico, como discutido no terceiro capítulo deste trabalho, ou de caráter meramente temporal e específico, surgem oportunidades de novos aprendizados. Esses momentos se constituem as novas possibilidades de trabalho pedagógico. É preciso, invariavelmente, perceber tais possibilidades e partir para a

ação. Portanto, para atender às inovações que a cada dia vêm transformando as relações de trabalho, é preciso investir nos indivíduos *“através da educação e do desenvolvimento profissional”* (BONFIM, 1998, p.18)

Mudar o trabalho nas organizações é um processo delicado que exige de todos os envolvidos compreensão, aceitação e às vezes, a renúncia de antigos “hábitos” e formas de pensar. Cabe ao educador, através de um bom programa de Treinamento e Desenvolvimento, implementar as mudanças sempre que se fizer necessário, e desenvolver junto aos membros da empresa novas posturas.

Este “desenvolvimento de novas posturas” não significa “adestrar” os indivíduos para que aceitem sem questionamentos as modificações, mas também não significa motivo para inseguranças. O que se pretende fazer é uma reeducação de todos os membros participantes da equipe, para que passem a “ver com outros olhos” seu próprio trabalho. Do mesmo modo que o professor na escola necessita da participação dos alunos para o bom andamento das aulas, nas empresas também é fundamental que haja a participação de todos os membros para que se consiga uma verdadeira gestão participativa, onde todos compreendem o andamento dos processos e seus porquês, todos têm a oportunidade de se colocar e até mesmo propor novas idéias para a equipe.

Visto que atualmente é impossível restringir os conhecimentos e processos educativos ao T&D, vale lembrar que esta implantação de mudanças na postura dentro da empresa não pode repousar sobre bons programas de T&D, mas deve fundamentar-se por uma certa concepção presente em todo o corpo da empresa, devendo esta ocupar-se do *“homem inteiro”* (TAVARES, 1991. In BONFIM, 1998).

O trabalho pedagógico deve ter um caráter educativo do ser humano como um todo e não apenas centrar-se no adestramento, ou no Treinamento e Desenvolvimento por si só. Segundo Bonfim (1998), este trabalho deverá romper com a divisão do trabalho segundo a qual o *"adestramento e treinamento são para quem executa e o desenvolvimento para quem pensa"* (p.19).

Em relação às abordagens da Pedagogia sobre Treinamento, a que mais aproxima-se da proposta contida neste trabalho é a dada por Naethe, citado por Bonfim (1998). Este autor destaca a "Educação Flexível", que baseia-se na possibilidade do indivíduo efetuar escolhas sobre diversos fatores do treinamento que irá traduzir-se em uma utilização eclética de recursos. Como características deste tipo de educação, temos que as atividades devem centrar-se no perfil do profissional que se deseja, na valorização das interações entre instrutor e "treinando".

No que diz respeito ao profissional de educação atuante na área de Treinamento e Desenvolvimento, algo muito importante é ter em mente o objetivo a que ele se propõe dentro da empresa – se mudar superficialmente e aparentemente algumas posturas, ou mudar realmente a concepção de homem e, conseqüentemente, as relações de trabalho nas equipes. O pedagogo tem este papel nas mãos – a possibilidade de educar/ reeducar, para que a partir da compreensão de si e do seu trabalho, os indivíduos se sintam mais valorizados, mais satisfeitos com sua vida profissional, e para que com isso, obtenha-se melhorias na produção.

6. Conclusão

Como foi visto, ao atuar na empresa, o educador é capaz de desenvolver processos de mudança de postura, de comportamento. Porém, é preciso estar atento a todo o tempo à finalidade de seu trabalho, perguntar-se a todo o momento, qual é o objetivo a ser alcançado. Isto é fundamental para que o educador desenvolva um trabalho coerente e acima de tudo ético. Ético em relação a seus próprios princípios pessoais e profissionais e ético em relação ao grupo atingido por seu trabalho.

O trabalho pedagógico desenvolvido nas empresas tem como principal objetivo implementar mudanças na forma de ver o homem, e com isso fazer com que a empresa se volte para um modelo de gestão participativa, onde todos têm possibilidades de atuação. No momento em que desvios nesta meta encaminham o trabalho do educador para adestrar os indivíduos e torná-los mais dóceis e obedientes, sem compreender as razões de sua atuação, este trabalho não mais pode ser caracterizado como verdadeiramente pedagógico – pelo menos no que diz respeito a uma concepção de educação flexível e libertadora.

A partir das reflexões empreendidas ao longo desta monografia, não mais é possível restringir o trabalho do educador à sala de aula. O campo de atuação desse profissional é muito mais amplo do que ele mesmo acredita. Cabe aos educadores expandir seus horizontes e fazer jus à bandeira que levantam – a bandeira da educação, sem barreiras.

Referências Bibliográficas

- AQUINO, Cleber P. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOMFIM, David. Pedagogia no Treinamento: Correntes Pedagógicas no Treinamento Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Ed. compacta, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio – 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- GATTI, Bernardete. Formação de Professores e Carreira – Problemas e Movimentos de Renovação. Campinas: Autores Associados, 1997.
- LARROYO, Francisco. História Geral da Pedagogia. Tomo I. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos. Para quê? São Paulo: Cortez, 1998.

MANACORDA, Mario Alighiero. História da Educação. São Paulo: Cortez, 1996.

PAZZINATO, Alceu Luiz & SENISE, Maria Helena Valente. História Moderna e Contemporânea. São Paulo: Ática, 1990.

PONTUAL, Marcos. Evolução do Treinamento Empresarial. In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Coord. BOOG, Gustavo. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

ROSSETTI, José Paschoal. Introdução à Economia. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, Flavio de & MILIONI, B. Dicionário de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1986.

Bibliografia

BOOG, Gustavo G. (Org.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUZURIAGA, Lorenzo. História da Educação e da Pedagogia. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1980.

TOSCANO, Moema. Introdução à Sociologia Educacional. Petrópolis: Vozes, 1991.

TORRE, Maria B. L. Della. O Homem e a Sociedade – Uma Introdução à Sociologia. 5ª ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1976.