



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

Gabriela Peçanha Ramos

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA PEDAGOGIA E
DOS PEDAGOGOS NAS EMPRESAS**

Rio de Janeiro
Dez/2010

Gabriela Peçanha Ramos

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA PEDAGOGIA E
DOS PEDAGOGOS NAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia da
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro –
UNIRIO, como requisito obrigatório à obtenção do
diploma de conclusão do curso de graduação.

Orientadora: Prof. Dr^a Guaracira Gouvêa de Sousa

Rio de Janeiro

Dez/2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA PEDAGOGIA E
DOS PEDAGOGOS NAS EMPRESAS**

Gabriela Peçanha Ramos

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a Guaracira Gouvêa de Sousa
Orientadora – UNIRIO

Prof. Dr^a Sandra Albernaz de Medeiros
Leitora - UNIRIO

Rio de Janeiro
Dez/2010

Aos meus queridos pais, Nilton e Célia, por acreditarem e depositarem toda sua confiança em mim, por não medirem esforços para me ajudar nos estudos. Àqueles que me deram a melhor educação e muito amor.

Agradeço...

À minha avó, Emília, que de diversas formas me incentivou e mesmo um pouco distante sempre esteve presente.

Aos meus amigos e colegas do CASNAV por compreender a importância dessa conquista e aceitar a minha ausência quando necessário, bem como terem permitido que eu realizasse as tarefas relacionadas à pesquisa, agora concluída.

À minha orientadora Guaracira por ter me acolhido como orientanda, por acreditar que a realização deste trabalho seria possível, pelo empenho, paciência e credibilidade.

Ao meu irmão, Raphael, por torcer e acreditar na conclusão deste curso.

Aos amigos de turma pelas conversas, por ouvirem e compartilharem anseios e aflições, como também momentos alegres.

Aos familiares, tios, tias, primos, primas e sobrinho que se alegram com a minha conquista pessoal e profissional.

À Susan pelo incentivo e auxílio na pesquisa, reafirmando sempre que eu seria capaz de concluí-la.

Aos meus pais por terem compreendido e me desculpado as constantes ausências nesse período de muitas alegrias, mas também de intensos trabalhos.

Enfim, a todas as pessoas do meu convívio que me apoiaram, acreditaram e contribuíram para a conclusão deste curso, mesmo que indiretamente.

RESUMO

Em decorrência da complexidade da sociedade motivada por intensas transformações tecnológicas e científicas, exige-se hoje do profissional pedagogo não apenas competências técnicas para promover o aprendizado nas escolas, mas também no interior das organizações. Tal habilidade tem sido atribuída ao pedagogo, ao creditar à sua atuação a efetivação da aprendizagem organizacional. Então, a Pedagogia Empresarial vem se configurando como um segmento onde os pedagogos promovem ações educacionais que visam ao aprendizado dos adultos, enquanto profissionais, em busca de melhores produções e resultados para as empresas e para eles mesmos. Logo, o presente trabalho busca analisar questões referentes ao enfoque pedagógico-empresarial.

Palavras-chave: pedagogo, organizações e Pedagogia Empresarial.

SUMÁRIO

Introdução	8
1. Educação e Pedagogia	12
1.1 Breve histórico do curso de Pedagogia	13
1.2 O curso de Pedagogia	14
1.3 O curso de Pedagogia da UNIRIO	17
2. O pedagogo e sua inserção no âmbito empresarial	21
2.1 Pedagogia Empresarial	23
2.2 Qual o papel do pedagogo?	26
2.3 Gestão de Pessoas na Modernidade	27
3. Conceitos e evolução da Pedagogia Empresarial	31
4. Relato de Experiência.....	33
4.1 Características da Instituição CASNAV	34
4.2 Setores da organização onde há pedagogos	35
4.3 A Divisão de Recursos Humanos	35
4.4 Observação da pedagoga	37
Considerações Finais	38
Referências	42
Anexos	45

INTRODUÇÃO

Durante muito tempo o pedagogo se caracterizou como o profissional responsável pela docência e especialidades na área educacional, tais como: direção, coordenação e supervisão, entre outras atividades específicas da escola. Dificilmente, encontra-se o profissional da educação desvinculado da escola e inserido em outras atividades, como empresas, mesmo que este trabalho envolva a educação. Porém a sociedade contemporânea passa por profundas mudanças do processo de reestruturação produtiva, levando as instituições de ensino a voltarem sua atenção para a formação dos profissionais da educação e acompanharem estas mudanças.

Devido a este contorno contemporâneo dado a sociedade, o campo educacional tem sofrido sucessivas mudanças e com isto o conceito de Pedagogia, o papel do educador e a formação do pedagogo também mudam. O pedagogo passa a ter uma formação mais ampla, pois onde há a prática educativa há uma ação pedagógica e as relações de ensino e aprendizagem não ocorrem apenas nas instituições escolares, estas relações ocorrem em todos os setores da sociedade, onde a educação se dá de forma ampla (formal e não formal).

Diversas atividades cabem ao pedagogo e existem muitas pesquisas sobre este profissional no âmbito , porém poucos são os estudos analisando-o enquanto gestor de pessoas. Este trabalho tem como objetivo principal fazer um levantamento acerca da formação e atuação destes profissionais, além de abordar o avanço da Pedagogia Empresarial. Nele são apresentadas e estudadas as evoluções profissionais do pedagogo, que por vezes é visto como um cientista da educação, mas agora sua atuação torna-se relevante dentro das empresas.

O século XXI é o século do conhecimento, onde as mudanças e inovações tecnológicas ocorrem em ritmo acelerado, exigindo assim métodos e atitudes empreendedoras na educação. No mundo tecnológico em que vivemos é imprescindível desenvolver novas competências para ensinar, pois é fundamental identificar e gerir inteligentemente o conhecimento das pessoas. E o profissional da educação é aquele que

abdica de posturas tradicionais e adquire competências permeadas por múltiplas linguagens, em um contexto cultural e tecnológico que ultrapassa os muros da escola.

O presente estudo busca refletir sobre o recente significado e a identidade da Pedagogia no contexto do novo milênio. Cabe à Pedagogia, enquanto Ciência da Educação, estudar e investigar o trabalho pedagógico desenvolvido em espaços escolares e não escolares, sempre considerando o pedagogo um profissional necessário em todos os ambientes em que há relações de ensino e aprendizagem. São trazidos para a discussão sinais da adequação do trabalho pedagógico nas empresas, com a valorização do capital humano a partir de treinamentos, capacitação, etc. Sabendo que Greyton e Ghoshal (2003) definem o capital humano como sendo composto pelo capital intelectual, social e emocional do indivíduo, e estes três elementos são características que as pessoas têm.

A palavra de operação aqui é capital .i.e. um recurso produtivo . e o adjetivo é humano. Que coisas as pessoas têm que são recursos produtivos? O que tem nas pessoas que se traduzem em valor para elas mesmas e para as organizações das quais fazem parte? Acreditamos que há três tipos de recursos que as pessoas possuem que, coletivamente, constituem seu capital humano individual. (GREYTON E GHOSHAL, 2003, p. 2)

A Pedagogia tem exercido papel fundamental rumo aos objetivos organizacionais na medida em que está inserida na escola e no mundo empresarial, trazendo benefícios para os colaboradores, que sofrem uma intervenção pedagógica, e para a empresa, que passa a prosperar devido ao investimento em seus funcionários.

O campo de trabalho para os pedagogos está crescendo e o mercado sente cada vez mais a necessidade de profissionais especializados que saibam atuar nas organizações com a inovação e a gestão do conhecimento. E devido à ausência no currículo da UNIRIO de uma habilitação para o exercício da Pedagogia nas empresas, além do tema me despertar interesse, decidi pesquisar sobre o assunto. Surgem assim os questionamentos: qual o significado da Pedagogia Empresarial? Sua área de atuação? Seu(s) objetivo(s)? Esta habilitação faz parte do currículo das universidades? Mas o ponto de partida de uma investigação científica deve basear-se em um levantamento de dados e para esse levantamento irei realizar uma pesquisa bibliográfica.

Becker (1993) afirma que o interesse pelo tema que um cientista se propõe a pesquisar, muitas vezes, parte da curiosidade do próprio pesquisador ou então de uma interrogação sobre um problema ou fenômeno. No entanto, a partir do momento que o objeto de pesquisa é escolhido pelo próprio pesquisador isso, de certa forma, desmistifica o caráter de neutralidade do pesquisador perante a sua pesquisa, já que na maioria das vezes, a escolha do objeto revela as preocupações científicas do pesquisador que seleciona os fatos a serem coletados, bem como o modo de recolhê-los, e meu objeto de pesquisa revela minhas intenções em relação ao curso de Pedagogia.

Em linhas gerais esta pesquisa bibliográfica é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre a Pedagogia Empresarial, os quais considero importantes por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes. A pesquisa abrange: publicações avulsas, livros, jornais, revistas, vídeos, etc. Esse levantamento servirá para ter uma base acerca do tema, pois não seguirei à risca autores e ideias pré determinadas, como diz Becker (1993):

[...] É como mandar construir uma casa para si. Embora existam princípios gerais de construção, não há dois lugares iguais, não há dois arquitetos que trabalhem da mesma maneira e não há dois proprietários com as mesmas necessidades. Assim, as soluções para os problemas de construção têm sempre que ser improvisadas. Estas decisões não podem ignorar princípios gerais importantes, mas os princípios gerais em si não podem resolver os problemas desta construção. Para fazê-lo, temos que adaptar os princípios gerais à situação específica que temos em mãos. (BECKER, 1993, p. 12)

Para realizar as análises acerca da inserção do pedagogo nos processos educativos das empresas este trabalho se apoiará nas ideias de alguns autores que defendem a inserção do pedagogo nas empresas, buscando também apoio teórico nas discussões e debates contemporâneos do curso de Pedagogia, além de tomar por base o relato da experiência de trabalho de uma Pedagoga no Centro de Análises de Sistemas Navais – CASNAV. A experiência auxilia nas reflexões sobre a importância da afirmação dos profissionais da educação em diversas instituições.

Nesta monografia analiso os dados coletados acerca da formação do pedagogo e suas áreas de atuação, da Pedagogia Empresarial enquanto ciência que tem seu campo de ação nas relações humanas e no seu comportamento, e por fim há um estudo de caso com uma pedagoga que atua na Marinha do Brasil como encarregada da Divisão de

Recursos Humanos; este estudo de caso foi utilizado para exemplificar e confirmar as hipóteses que apresento.

O trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro busco identificar a educação como prática que ocorre em diversos ambientes e a Pedagogia como ciência da educação, nele faço um levantamento acerca do curso de Pedagogia no Brasil e apresento o curso de Pedagogia da UNIRIO. O segundo aborda a conquista do espaço do profissional pedagogo nas organizações empresariais, enfoca questões relacionadas à Pedagogia Empresarial e o papel do pedagogo, além do conceito moderno de gestão de pessoas. O terceiro apresenta a evolução da Pedagogia Empresarial no mercado atual. E o quarto dedica-se à apresentação de um relato de experiência baseado nas experiências práticas, que envolvem ações pedagógicas, vividas no setor de Recursos Humanos da Organização Militar denominada CASNAV – Centro de Análises de Sistemas navais da Marinha do Brasil; desde Setembro de 2009 vêm sendo desenvolvidas atividades de estágio não-obrigatório neste espaço que em muito contribuíram para a produção da presente pesquisa.

Através desses capítulos busco explicitar argumentos indicando que a Pedagogia tem contribuído de forma significativa para o aprimoramento dos espaços empresariais. Espera-se que dessa forma as pessoas possam conhecer um pouco mais sobre esta área de atuação que é relativamente recente em nossa história e que também possam conhecer um exemplo de gestão de pessoas bem sucedido com o estudo de caso na Marinha.

Minha pesquisa pode ser resumida em uma grande razão: o desejo de conhecer para a satisfação pessoal, no caso a Pedagogia Empresarial é uma área que desejo conhecer e ainda não tive a oportunidade.

CAPÍTULO I

Educação e Pedagogia

A educação é uma atividade que há muito é estudada por filósofos, sociólogos, antropólogos e pedagogos. Ninguém escapa da educação, seja em casa, na escola ou na igreja ela está presente em diversos ambientes e neles todos estão envolvidos, aprendendo e/ou ensinando. Ela ocorre sob várias modalidades e em todas as sociedades humanas, pois as sociedades dependem da transmissão de sua herança cultural para sobreviver; visa transmitir ao indivíduo o patrimônio cultural, para integrá-lo ao meio social e nos grupos em que vive.

Libâneo (2005) diz que a educação é "o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais", isto corrobora a ideia de que a educação ocorre em diferentes lugares e de diferentes formas. Então, dentre as diversas formas educacionais existem algumas que devem ser levadas em consideração como, por exemplo, a educação formal que está presente no ensino escolar institucionalizado, estruturado hierarquicamente, a educação informal na qual qualquer pessoa adquire e acumula conhecimentos, por meio de experiências cotidianas, e a educação não-formal onde há uma tentativa educacional organizada e sistemática que normalmente se realiza fora dos quadros do sistema formal de ensino.

A prática educativa necessita de uma direção de sentido quanto ao tipo de homem que se quer formar e a educação se move a partir da intencionalidade de quem a produz, sendo que nos espaços não escolares a educação se faz necessária no momento em que várias intenções se chocam e disputam espaço no ambiente. Neste sentido, a Pedagogia orienta e assegura a natureza das finalidades sociais e políticas da educação num determinado espaço. Cabe, ainda, criar meios e as condições metodológicas e organizativas para viabilizá-la.

A Pedagogia é a ciência da e para a educação, e hoje se percebe o poder pedagógico atuando cada vez mais nos ambientes formais e não-formais da educação e, diferentemente do sistema de ensino, numa empresa são desenvolvidas várias pedagogias em diversos espaços e como a Pedagogia Empresarial visa a atender as demandas do mercado de trabalho, cada espaço não escolar desenvolve suas próprias teorias pedagógicas na tentativa de complementar o processo de formação dos indivíduos.

Hoje, há uma maior preocupação com o trabalho do pedagogo em ambientes diferentes do escolar, esta questão ainda divide opiniões entre profissionais da educação que se dedicam à pesquisa e docência e aqueles que acreditam na aplicação da Pedagogia em outros espaços. Sendo que o trabalho deste profissional em diferentes ambientes evidencia que o pedagogo tem uma função pedagógica, uma especificidade educativa e sua intervenção é bem vinda em qualquer espaço, porém, não perdendo o foco da ação educativa.

Partindo do contexto em que se encontra a educação atualmente, ocorrendo em vários espaços, o pedagogo possui diferentes lugares para atuar, neste sentido, novas ideias estão surgindo e em consequência destas coloca-se em dúvida as estruturas já estabelecidas no curso de Pedagogia. Antes o pedagogo era visto como o especialista que conduzia a criança e estava restrito ao espaço escolar, mas hoje a aprendizagem não acontece somente no ambiente escolar e não visa apenas conduzir, mas também formar uma personalidade humana através da transmissão de conhecimentos.

1.1 - Breve histórico do curso Pedagogia

Neste tópico busco trazer os primórdios e alguns traços da trajetória do curso de Pedagogia, a fim de situar historicamente a discussão proposta. Segundo Holtz (2006) a palavra Pedagogia é de origem Grega e é a junção de paidós (criança) e agodé (condução), já a palavra Paidagogós, também de origem Grega, é formada pela palavra paidós (criança) e agogos (condutor); portanto, pedagogo significa condutor de crianças, aquele que ajuda a conduzir o ensino.

Por muitos séculos os problemas educativos foram estudados por filósofos, mas estes estudos não partiam para a realidade prática do ensino, ficando apenas no campo das ideias. Porém quando Roma conquistou a Grécia muitos escravos atenienses cultos, os quais possuíam grandes conhecimentos em filosofia, oratória, pintura, geometria, gramática, medicina, etc., se tornaram pedagogos, ou seja, aqueles que conduziam e acompanhavam as crianças no ensino.

Com o cristianismo e o fim da escravatura a figura do “pedagogo-escravo” (HOLTZ, 2006) deixou de existir, assim, passaram a ser denominados pedagogos:

[...] os estudantes pobres, que aprendiam com os filósofos e se instalavam, nos castelos senhoriais e nos solares (moradas de famílias nobres), servindo de preceptores (professores encarregados da educação das crianças no lar) dos filhos dos fidalgos e dos grandes senhores. Recebiam em paga, pequenas importâncias. Na maioria dos casos, ensinavam a troca de hospedagem, alimentação, luz e roupa lavada. (HOLTZ, 2006, p. 6)

Sendo a instrução de difícil acesso os “pedagogos-estudantes” (HOLTZ, 2006) começaram a reunir as crianças do local onde trabalhavam e da redondeza em um único ambiente, surgindo assim as primeiras escolas e, nesta época, final do século XIX, o pedagogo passou a ser chamados também de mestre-escola.

1.2 - O curso de Pedagogia

Derivando da palavra pedagogo o termo Pedagogia aparece para designar a ciência cujo objetivo é a reflexão, a classificação, a sistematização e a análise do processo educativo. E, segundo Coimbra (2008), no Brasil, o curso de Pedagogia foi criado na década de 1930, tendo como seu primeiro marco legal o Decreto-Lei nº. 1.190 de 4 de abril de 1939, o qual instituiu o curso dentro da organização da Faculdade Nacional de Filosofia na Universidade do Brasil.

No contexto educacional a década de 1930 ficou marcada pela implementação da reforma Francisco Campos (reforçava a dualidade quanto à formação profissionalizante e a função preparatória do ensino superior) e pelos debates em torno da criação das

universidades brasileiras, influenciados em parte pelo ideário da escola nova. A Pedagogia, antes mesmo de se constituir como um curso adentrou o contexto universitário pelos Institutos de Educação e estes institutos foram pensados a partir de uma concepção de Pedagogia como ciência, visando a proporcionar ao futuro professor a necessária formação para a docência e também para a pesquisa.

A instituição do Curso de Pedagogia no final da década de 1930 decorreu de um longo processo de tentativas dos legisladores em definir as bases da formação do professor, em especial, para atuar no ensino secundário. No ano de 1931 ocorreu uma reforma no ensino secundário e nela foi sugerida a criação da Faculdade de Educação, Ciências e Letras.

Dentro das leis aprovadas com a reforma Francisco Campos, foi publicado o Decreto nº. 19.852, de 11 de abril de 1931, dispondo sobre a organização da Universidade do Rio de Janeiro. Neste documento ficou estabelecido que a Faculdade de Educação, Ciências e Letras integraria a Universidade do Rio de Janeiro, a qual anos mais tarde, de acordo com o Decreto nº. 22.579, de 27 de março de 1933, se tornou referência em termos de organização para as demais universidades, até que seus estatutos fossem aprovados e homologados pelos órgãos competentes.

A Faculdade de Educação, Ciências e Letras diplomaria licenciados de acordo com as seções frequentadas pelos alunos e o grau de licenciado conferiria ao seu portador o direito de ser professor dos cursos de ensino secundário, podendo atuar em diversos campos disciplinares. Entretanto, formar o professor para atuar no ensino secundário não representava a única finalidade dessa faculdade, para além dos interesses profissionais havia foco na formação filosófica, sociológica e histórica. Já a diplomação de bacharéis ficava a cargo das demais escolas ou faculdades da Universidade do Rio de Janeiro.

O Curso de Pedagogia teve por finalidade primeira formar bacharéis e licenciados, de acordo com o modelo 3+1: 3 anos de bacharelado e 1 ano de licenciatura, sendo esta realizada no Curso de Didática. É, no que tange às possibilidades de atuação à época, os bacharéis em Pedagogia atuavam de técnico de educação e os licenciados como professores da Escola Normal, responsável pela formação de professores primários.

Entre os anos de 1939 e de 1962, quando foi homologado o segundo ato normativo referente ao Curso de Pedagogia, nada mudou do ponto de vista organizacional. Durante 23 anos esse curso configurou-se como uma seção da Faculdade Nacional de Filosofia, permanecendo na mesma lógica organizativa de sua fundação. Segundo Brzezinski (1996), o contexto socioeconômico das décadas de 40, 50 e 60, do século XX, demandou mão de obra especializada e, em consequência, forçou a necessidade de expansão do ensino secundário, ocasionando, por consequência, a expansão do ensino superior nas Faculdades de Filosofia. Mas o crescimento das Faculdades de Filosofia se deu de modo desordenado, por meio de escolas superiores isoladas.

Só em 1962, com o Parecer nº. 292, de 14 de novembro de 1962, o curso de Pedagogia sofreu profundas mudanças. O parecer fixava as matérias pedagógicas para a licenciatura e deixava de vigorar o esquema de três anos de bacharelado e mais um ano de Curso de Didática para a obtenção do grau de licenciado apenas. Os graus de bacharel e de licenciado poderiam ser obtidos concomitantemente, mediante o estudo de disciplinas comuns.

Na década de 1960 a educação escolar passou por grandes mudanças e nesse contexto foi promulgada a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que fixou novas normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, definindo as bases da reforma universitária. Com esta reforma o curso de Pedagogia deixa de ser uma seção dentro da Faculdade de Filosofia, criando-se a Faculdade de Educação. E devido à reforma o Conselho Federal de Educação, dentre outros dispositivos legais, estabeleceu aqueles que fixariam a dinâmica organizativa da Faculdade de Educação e os currículos mínimos das graduações instituídas. Nessa direção foi promulgado o Parecer do Conselho Federal de Educação (CFE) nº. 252 de 11 de abril de 1969, acompanhado da Resolução CFE nº. 2/69, que também se incumbiu de fixar o currículo mínimo e a duração do curso. Essa regulamentação manteve a formação de professores para o Ensino Normal e introduziu oficialmente as habilitações: Orientação Educacional, Administração Escolar, Supervisão Escolar e Inspeção Escolar, as quais se constituíram como um forte meio de identificar o pedagogo. De acordo com este parecer o Curso de Pedagogia passou a conferir apenas o grau de licenciado, acabando assim com o bacharel, pautado pelo núcleo central do curso que focava o pedagógico a serviço da docência (COIMBRA, 2008 apud BRZEZINSKI, 1996).

O curso de Pedagogia manteve estes moldes por 27 anos, até que foi aprovada a LDB nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Entretanto, mesmo com a aprovação da LDB, o Curso de Pedagogia continuou enfrentando uma série de problemas, principalmente por suas habilitações, que contribuíram para a fragmentação do trabalho pedagógico.

O último marco legal do curso de Pedagogia que abordarei é a Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE), nº. 1, de 10 de abril de 2006, a qual possui o objetivo de fixar as diretrizes curriculares para o mesmo. Tais diretrizes representam uma nova fase para a Pedagogia, em especial no que diz respeito à formação dos profissionais da educação.

Segundo Coimbra (2008) o processo de elaboração das atuais diretrizes curriculares foi bastante longo e difícil. Mas com as diretrizes procurou-se identificar a docência como base de formação e com elas o pedagogo poderia contar com um campo de atuação mais abrangente, podendo atuar como professor da educação infantil, dos anos iniciais do ensino fundamental e das disciplinas pedagógicas do Curso Normal do nível médio e como dirigente escolar e dinamizador de projetos e experiências educacionais escolares e não escolares. Com a resolução do CNE as habilitações tradicionais aparecem como possibilidades de formação, mas estão embutidas na proposta curricular dos cursos.

As diretrizes curriculares aprovadas para o Curso de Pedagogia consideram a identificação da Pedagogia com a função docente, levando em conta a perspectiva de que o ensino deve ser a base da formação do educador. Contudo, as discussões acerca da identidade do curso de Pedagogia não se encerram.

1.3 - O curso de Pedagogia da UNIRIO

Considerando as mudanças ocorridas no processo produtivo, hoje o curso de Pedagogia passa por um processo de reestruturação com propostas divergentes de diretrizes curriculares e é importante pensar sobre a possibilidade de atuação do pedagogo em outros setores de trabalho. Acompanhando este processo, algumas universidades já incluíram em seus currículos a Pedagogia Empresarial a fim de qualificar

profissionais para atuarem no âmbito empresarial, visando aos processos de planejamento, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do pessoal da empresa.

A ampliação do campo educacional e, por consequência, da atuação pedagógica é uma realidade constatada por muitos autores. Libâneo (2005) argumenta que a Pedagogia perpassa, hoje, toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas de educação informal e não formal. Assim, percebe-se a falta de sentido no reducionismo da ação pedagógica apenas à docência, ainda que esta seja também uma prática pedagógica.

O curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO integra o Centro de Ciências Humanas – CCH e este:

(...) tem como missão formar profissionais adequadamente qualificados, providos de sólida base humanista, dotados de visão crítica da realidade sócio-econômica-cultural, aptos a atuarem nas áreas de conhecimento, para as quais são habilitados, como agentes das transformações de que a sociedade necessita, bem como estimular e produzir conhecimento com base em critérios científicos e humanísticos, promovendo sua divulgação e aplicação. Desenvolve programas, projetos e atividades de extensão, visando a interação Universidade/Sociedade. (<http://www.unirio.br/cch/historico/historico.htm>. Acesso em 17/11/2010)

Criado em 1988, o curso vem acompanhando as transformações da sociedade brasileira e, conseqüentemente, modificando o processo político pedagógico, abrindo novas perspectivas para o profissional da educação através de uma formação sólida e abrangente, porém o curso é bastante voltado para a docência e a pesquisa, não contendo, ainda, uma habilitação que possibilite a atuação do pedagogo nas empresas.

Inicialmente, possuía duas habilitações: Magistério das disciplinas pedagógicas e Magistério de primeira à quarta série do primeiro grau, sendo a segunda habilitação inovadora para a época, e só se concretizando nos cursos de Pedagogia na reforma curricular de 1998. Em 1995 o Ministério da Educação e do desporto – MEC reconheceu o curso e sua primeira habilitação, quanto à segunda habilitação foi avaliada e indicada para reconhecimento.

Em 1996, num contexto de mudanças sociais e legislativo-educacionais, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB 9394/96, a proposta curricular do curso foi redefinida, ampliando-se as habilitações e aprofundando-as buscando especificar o profissional que o curso pretendia formar, de acordo com uma sociedade desigual e em 1998 houve uma reforma curricular, na qual foram criadas novas habilitações. A nova proposta curricular compreendia as seguintes habilitações: Magistério das séries iniciais do Ensino Fundamental, Educação Infantil, Educação de Pessoas Jovens e Adultas e Educação e Comunicação.

A universidade manteve esta proposta curricular até o ano de 2008, quando, em função da nova legislação, publicada no primeiro semestre de 2006, teve que elaborar um novo projeto curricular. E o processo de reformulação curricular construído no curso, embora apresente uma aparente característica inovadora, traz também a manutenção de tradições já há muito presentes no curso.

As DCN-Pedagogia definem a sua destinação, sua aplicação e a abrangência da formação a ser desenvolvida nesse curso. Aplicam-se: a) à formação inicial para o exercício da docência na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental; b) aos cursos de ensino médio de modalidade normal e em cursos de educação profissional; c) na área de serviços e apoio escolar; d) em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. A formação assim definida abrangerá, integradamente à docência, a participação da gestão e avaliação de sistemas e instituições de ensino em geral, a elaboração, a execução, o acompanhamento de programas e as atividades educativas (Parecer CNE/CP n. 05/2005, p. 6, apud AGUIAR et al, 2006, p. 829).

A nova estrutura curricular foi organizada a fim de formar pedagogos para exercer a gestão democrática, entendendo-a como uma formação capaz de promover mudanças no desenvolvimento e na aprendizagem das pessoas. Implica uma articulação com contexto mais amplo dos processos pedagógicos e espaços educativos.

Agora, o curso de Pedagogia da UNIRIO é composto por 9 períodos, sendo que do 1º ao 4º períodos existe um conjunto de disciplinas obrigatórias, disciplinas complementares e disciplinas integradoras, e nos demais períodos existem disciplinas específicas de cada habilitação, distribuídas ao longo dos mesmos, também distribuídas a partir da mesma categorização: disciplinas obrigatórias, complementares e prática integradora. Há ainda, como requisito curricular obrigatório, para a conclusão do curso, a elaboração de uma monografia, requisito que pretende estabelecer no curso a preparação

e incentivo ao trabalho científico. Então, neste curso, os licenciados estão habilitados para atuar na Educação Infantil, no Ensino Fundamental 1º ciclo (1º ao 5º ano), no Ensino Médio modalidade Normal (ministrando as disciplinas pedagógicas), na Educação de Jovens e Adultos e na gestão de processos educativos em espaços escolares.

Assim, a reforma curricular do curso articula "docência, gestão educacional e produção de conhecimento na área da educação" (AGIAR et al, 2006, p. 829), nele o aluno tem a possibilidade de articular teoria, prática e pesquisa. Contudo, as habilitações do curso de Pedagogia da UNIRIO são restritas no que se refere à formação para atuar nas escolas.

CAPÍTULO II

O pedagogo e sua inserção no âmbito empresarial

Nos últimos anos os pedagogos conquistaram espaço nas organizações empresariais. O conceito moderno de gestão de pessoas fez com que estes profissionais despertassem para a utilização dos seus conhecimentos em um novo segmento. O pedagogo atua em várias instâncias educativas, é um profissional que produz e difunde o conhecimento, exercendo o papel de educador em diversos contextos. Cada vez mais as empresas percebem a importância que tem a educação no trabalho, nela são valorizadas as ações educativas que melhoram a qualidade da prestação de serviços.

O campo da Pedagogia hoje ultrapassa a docência, pois agora a gestão de pessoas também é objeto do currículo deste curso. Um dos autores que defende a formação ampla do pedagogo, inclusive para a área empresarial, é Libâneo (2005) e segundo o autor:

[...] O curso de Pedagogia deve formar o pedagogo *stricto sensu*, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos para atender demandas sócio-educativas de tipo formal e não-formal e informal, decorrentes de novas realidades - novas tecnologia, novos atores sociais, ampliação das formas de lazer, mudanças nos ritmos de vida, presença dos meios de comunicação e informação, mudanças profissionais, desenvolvimento sustentado, preservação ambiental - não apenas da gestão, supervisão e coordenação pedagógicas de escolas, como também na pesquisa, na administração dos sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição das políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instâncias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia e orientação educacional, nos programas sociais, nos serviços para terceira idade, nos serviços de lazer e animação cultural, na televisão, no rádio, na produção de vídeos, filmes, brinquedos, nas editoras, na requalificação profissional etc. (LIBÂNEO, 2005, p. 38)

Libâneo (2005) propõe que haja dois cursos de Pedagogia: o *stricto sensu* (formação do pedagogo) e a licenciatura (formação do professor), proposta coerente com a multiplicidade de enfoques que a área possui. Entretanto, a visão da formação plena do pedagogo, com base na docência, a qual forma as diretrizes curriculares do curso de Pedagogia, é um pouco abalada.

Segundo Almeida (2006) o pedagogo empresarial é mediador da multiplicidade de possibilidades que visam ao crescimento pessoal e empresarial. Este profissional precisa ter discernimento para atuar e desenvolver suas habilidades e competências de acordo com os diferentes contextos de atuação, assim, seu desenvolvimento pessoal e profissional se dá de forma contínua e permanente.

Segundo Martins (2004), as funções desempenhadas pelo pedagogo dentro de uma empresa estão em constante movimento, pois são influenciadas por diversos fatores como o desenvolvimento tecnológico, a competitividade e as exigências do mercado. Mudança e gestão do conhecimento são palavras de ordem que fazem parte de toda organização atualmente e neste contexto o pedagogo é fundamental, já que todo processo de mudança exige uma ação educacional e na gestão do conhecimento há a tarefa de modificar valores organizacionais.

Para Almeida (2006) o pedagogo empresarial pode focar seus conhecimentos em duas direções: no colaborador, atuando no departamento de Recursos Humanos – RH, realizando atividades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento do trabalhador, neste caso o profissional fica responsável pelos projetos educacionais que visam a facilitar o aprendizado; o outro foco do pedagogo empresarial é o produto, onde pode desenvolver projetos pedagógicos e estratégias de divulgação de maneira atraente para o cliente.

Para que ocorram constantes aprendizados no ambiente empresarial o pedagogo faz uso de diferentes técnicas como conferências, treinamentos, etc., também atua na educação a distância, que é uma modalidade de ensino, sempre estimulando as pessoas a expandir sua capacidade criativa, desenvolvendo um pensamento crítico, possibilitando a troca de conhecimento em grupo.

Ribeiro (2007) diz que as responsabilidades do pedagogo empresarial podem ser: desenvolver soluções para as questões que envolvam a produtividade das pessoas, conduzir as pessoas na direção de objetivos definidos, desenvolver instrumentos de capacitação, implantar programas de qualificação e requalificação profissional, desenvolver programas que identifiquem as necessidades de treinamento, desenvolver e adaptar metodologias necessárias às práticas de treinamento, promover as condições necessárias (treinamentos, cursos, etc.) para o desenvolvimento integral das pessoas.

Para que os "aprendizes" se apropriem dos conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, o pedagogo empresarial tem que ser flexível, permitir a aprendizagem dos colaboradores de forma autônoma e individual, de acordo com as possibilidades de cada um. A busca por resultados através do aprendizado envolve a melhoria dos serviços oferecidos, da qualidade de vida, da produtividade, do atendimento ao cliente, da imagem da organização, etc.

2.1 - Pedagogia Empresarial

A Pedagogia Empresarial vem sendo utilizada por organizações que priorizam as áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, mas qual será o seu verdadeiro significado e objetivo? De acordo com HOLTZ (2006) a empresa e a Pedagogia têm objetivos comuns e a autora define:

Uma Empresa sempre é a associação de pessoas, para explorar uma atividade com objetivo definido, liderada pelo Empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera a atividade com o fim de atingir ideais e objetivos também definidos. (HOLTZ, 2006, p. 6)

A Pedagogia é a ciência que estuda e aplica doutrinas e princípios visando 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. A Pedagogia também faz o estudo dos ideais e dos meios mais eficazes para realizá-los, de acordo com uma determinada concepção de vida. (HOLTZ, 2006, p. 6)

Vivemos num mundo capitalista que prioriza a aquisição de bens e lucros, assim, as empresas são as instituições que mais influenciam o mundo moderno, exercendo profunda influência na vida, comportamento e personalidade das pessoas. Neste contexto, surge a necessidade de uma educação diferenciada, que no Brasil não consegue acompanhar os avanços do desenvolvimento industrial e as escolas não tem preparo para formar os profissionais que o mercado de trabalho espera, apesar de seu objetivo não ser somente este.

O termo Pedagogia Empresarial aparece no início da década de 1980, quando surgiram alguns cursos universitários sobre a matéria. Seu enfoque era, a princípio, o

treinamento e desenvolvimento (T&D) das pessoas nas organizações. Nestes o pedagogo atuava na fase de planejamento e programação, formulando objetivos, selecionando conteúdos e recursos, definindo métodos de avaliação, etc.; além disso, o pedagogo selecionava quem deveria ser treinado e os instrutores para o treinamento.

Passado algum tempo a Pedagogia Empresarial expandiu sua concepção inicial a fim de acompanhar as mudanças das organizações, contudo, as atividades que envolviam cursos, projetos e programas de T&D não foram esquecidas. Passou-se a aplicar uma visão mais ampla da educação na empresa, esta se referindo ao desenvolvimento e ao crescimento do ser humano na empresa, além de uma visão mais ampla do treinamento com ações corretivas e preventivas das tarefas executadas no trabalho.

A educação recebia um tratamento formal, as turmas ficavam em salas de aula sob a responsabilidade de docentes e o treinamento era realizado nos postos de trabalho por instrutores. Hoje, com o advento da qualidade total, os termos educação e treinamento passam a ser empregados com diferentes funções devido aos avanços tecnológicos e as novas estruturas de trabalho. Tais acontecimentos implicam transformações qualitativas na área organizacional, em consequência disso houve a ampliação dos enfoques da Pedagogia Empresarial e o crescimento desta habilitação nos cursos superiores.

Lidar com máquinas, projetos e pessoas não é tão simples. E hoje o fator humano ganha *status* dentro das empresas, mas qual será a melhor forma de gerir os recursos humanos de uma empresa? E quais profissionais estão capacitados para tal tarefa?

Na perspectiva da gestão dos recursos humanos o investimento no desenvolvimento das pessoas é uma forma de a empresa atingir objetivos e metas esperadas; e o pedagogo empresarial pode auxiliar as instituições realizando trabalhos que envolvam relacionamento, comunicação e aprendizado. Então, qualificar pedagogos para atuar nas empresas requer visão nos processos de planejamento, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento dos recursos humanos.

Segundo Almeida (2006) a comunicação e o relacionamento influenciam na formação profissional das pessoas e esta formação não acaba com a conclusão de um curso, por isso defende a qualificação de profissionais (pedagogos e administradores) que auxiliem na capacitação de outros.

A atuação do Pedagogo Empresarial está aberta. É ampla e extrapola a aplicação de técnicas visando estabelecer políticas educacionais no contexto escolar. Sua atuação avança sobre as pessoas que constroem as instituições e empresas de todos os tipos, portes e áreas. (ALMEIDA, 2006, p. 7)

No cenário atual as empresas precisam ser ágeis e para isso precisam contar com colaboradores comprometidos e treinados para desempenhar e alcançar os objetivos da instituição. A nova organização empresarial possui poucos níveis hierárquicos, comunicação rápida entre empresas e funcionários, fornecedores, educadores e clientes. Assim, o desenvolvimento da habilidade do aprender sempre, como também, a continuidade do processo de aprendizagem em diversas situações do mundo do trabalho passa a fazer parte dos objetivos da empresa.

Com a globalização as condições, as relações sociais e as relações de trabalho modificam-se, exigindo um novo perfil de trabalhador. Agora são requeridas outras competências dos trabalhadores e através da Pedagogia Empresarial o pedagogo pode agir auxiliando as pessoas a empregarem todas as suas faculdades da melhor maneira possível dentro de uma organização, seja ela pública ou privada.

Para que haja mudança nas organizações, deve existir um projeto político pedagógico que sustente a inovação constante e que cuide do processo de aprendizagem do homem. Funcionários criativos, inovadores e motivadores só se encontram em organizações que valorizam a gestão do conhecimento como peça fundamental da organização. Entendendo que, segundo Terra (2005), a gestão do conhecimento é o investimento em tecnologia e educação; sendo também a compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, o entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Nesse contexto de mudanças paradigmáticas, há uma preocupação com um homem mais global, que participe mais, tome melhores decisões, tenha autonomia, seja crítico. Desse modo, cabe a empresa atuar nos processos internos da organização a fim de atender às novas exigências dos processos produtivos e trabalhar com um homem completo, que traz consigo sua memória, seus sentimentos, seu corpo e não só o fragmento que o capacita a trabalhar.

2.2 - Qual o papel do pedagogo?

Atualmente, com a ampliação e diversificação dos processos educativos, sejam eles formais, informais ou não formais, houve a ampliação das atividades de educação em todos os níveis levando o pedagogo para um campo de trabalho mais amplo. Para Libâneo (2001), a sociedade atual é efetivamente pedagógica, chegando a ponto de ser chamada de sociedade do conhecimento.

Atualmente, o campo de trabalho do pedagogo é muito amplo, uma vez que os meios de comunicação tais como: jornais, rádios, empresas, entidades que realizam trabalhos educativos e necessitam lançar mão de processos pedagógicos. Vivemos numa sociedade em que a educação extrapola o âmbito formal e abrange campos mais amplos unindo cada vez mais a sociedade com a escola.

No contexto brasileiro, a formação do pedagogo empresarial surgiu vinculada à ideia da necessidade de preparação e formação dos Recursos Humanos nas empresas. O desenvolvimento dos recursos humanos é o fator essencial para o êxito empresarial. De acordo com Almeida (2006):

A atuação do profissional de pedagogia nas organizações será importante e positiva na medida em que elas não estejam visualizando apenas a manutenção de políticas de RH clientelistas, mas sim estejam preocupadas com o desenvolvimento humano de forma efetiva voltadas para a potencialização da inteligência de cada um individualmente e da organização como um todo. (ALMEIDA, 2006, p. 130)

Em uma economia volátil e dinâmica, as empresas já perceberam que o maior investimento para se tornarem competitivas é o investimento na organização e principalmente nos colaboradores internos. A sociedade como um todo se desenvolve rapidamente, além das tecnologias, sendo assim os serviços prestados pelas empresas tem que acompanhar o este ritmo de mudanças. Então, acompanhando uma tendência atual em gestão de pessoas, as empresas estão investindo em seus funcionários, valorizando-os através de planos de carreira e salário, de reconhecimento por bom desempenho, promoção de cursos, entre outros. Neste momento, surge a figura do pedagogo na empresa, lugar em que sua atuação tem características análogas às do contexto educacional, diferindo apenas no espaço onde acontece. A maioria dos projetos

em que o pedagogo empresarial se envolve estão concentrados em transmitir conhecimentos, desenvolver habilidades, atitudes e conceitos.

Por mais que as empresas sejam parecidas ou se identifiquem com outras do mercado, alguns pontos característicos as diferenciam das outras: o modelo de gestão, organização, missão, entre outros, fazem com que cada empresa tenha sua identificação bem definida. E em razão das características de diferenciação, as organizações hoje seguem a tendência de implementar Universidades Corporativas, projetos de responsabilidade social e treinamentos com o objetivo de formação do trabalhador com ênfase nos processos específicos da instituição.

Quando uma organização recebe trabalhadores para atuarem em seus postos de trabalho os empresários percebem que a formação destes trabalhadores é generalizada, sendo necessário provê-los de conhecimentos específicos da organização e da função que irão exercer, então, da necessidade das empresas, especializarem seus colaboradores para atuarem naquela empresa.

2.3 - Gestão de Pessoas na Atualidade

Atualmente, observa-se que instrumentos da Pedagogia agregam valor ao negócio, no sentido de gerir e estimular melhores desempenhos em um mercado de propostas globalizadas. Nesse sentido, a evolução dos conceitos ligados à Pedagogia e aos Recursos Humanos conduz a uma proposta atual de gestão de pessoas. Nele modelos arrojados e participativos de gerenciamento de pessoal passam a reconhecer e valorizar potenciais e talentos como armas poderosas em contextos empresariais extremamente competitivos.

No âmbito da gestão de pessoas, embora as atividades pertinentes a esse segmento aparentem facilidade de desenvolvimento, revelam, no seu âmago, bastante complexidade. Vários são os fatores a serem analisados nas etapas que compõem esses serviços. Ao contrário do que se possa imaginar, o pedagogo pode atuar desde o recrutamento e seleção da pessoa ideal para a vaga oportuna, até o desligamento de um funcionário, o que exige cuidados especiais.

Adequar pessoas a posições, obedecendo a exigências não só técnicas, mas também comportamentais, exige trabalho específico. Nem sempre é simples adequar exigências e expectativas da empresa com características e expectativas dos candidatos. Além disso, desenvolver potenciais e mantê-los motivados sugere ser o desafio principal da área, associado ainda, aos fatores legais a serem mantidos entre empregador e empregado. Soma-se a isso o fato de nesse contexto ser preciso ainda considerar não só os profissionais pedagogos de Recursos Humanos, especialistas, mas também o universo em que interagem. Nos dias de hoje, a administração moderna aproxima muito mais os gestores de seus funcionários, desenhando uma área de Recursos Humanos descentralizada e participativa.

No surgimento das organizações a Pedagogia não estava ali presente, mas passou a ser cada vez mais fundamental para o desempenho e a competitividade das empresas, na medida em que a velocidade e a intensidade com que as mudanças ambientais atingem esse universo empresarial desatualizam rapidamente as estruturas e processos previamente definidos.

Nessa linha, a inovação passa a ser vista como algo necessário, adquirindo dimensões amplas, no que se refere à capacidade de emitir respostas rápidas. A complexidade alcançada pela empresa moderna requer tecnologias avançadas e especializações. Essa evolução social e empresarial no mundo contemporâneo leva a práticas organizacionais mais ágeis, diante das quais o pedagogo tem seu espaço de contribuição. Porém, há necessidade de se ter cuidado e atenção para a especificidade da prática pedagógica, sem se perder nos percalços produzidos pelo mercado de trabalho, o qual determina interesses e intenções.

O contexto de evolução que altera os conceitos da Pedagogia e suas implicações considera desde o movimento científico até os modelos de qualidade total. Isto provoca o surgimento de novos paradigmas, que vêm alterando alguns princípios tradicionais desta área, como a inclusão de estratégias e técnicas mais participativas. Assim, surgem modelos de gestão, que dão origem a novas formas de conduzir os processos das empresas, de forma integrada e participativa. Nesse meio destaca-se o termo Gestão Empresarial citado por Arantes (2006), em que pretende mostrar a interação dos sistemas

de gestão com os negócios da organização. Nessa linha, então, surgem os processos integrados, conhecidamente abordados como gestão integrada.

Para Camargo e Vanalle (2002) "(...) novas propostas de gestão têm surgido nos últimos anos, unindo conceitos e práticas, até então aplicadas distintamente, ou agregando novos elementos, até então pouco utilizados nos ambientes organizacionais". Nestas propostas um conjunto de conceitos e técnicas de gestão dão suporte à ação da Pedagogia, auxiliando a razão de ser da empresa, planejando, organizando, gerenciando, executando e controlando as diversas atividades. É imprescindível, no entanto, que esses conceitos e suas técnicas sejam aplicados de forma integrada, compondo o que de fato deve ser um modelo eficaz.

Um sistema de gestão integrada considera alguns aspectos fundamentais, sendo eles:

- Institucional

Nesse aspecto devem ser considerados os itens básicos da estruturação da própria gestão. Em um modelo moderno de gerenciamento integrado deve se situar na declaração da missão, no estabelecimento da visão e na identificação expressa dos valores da empresa.

- Gerencial

Um aspecto de suma importância diz respeito aos modelos específicos de orientações, isto é, o estilo de gerenciamento da organização. Essa medida visa à equalização de procedimentos, o que conduz à facilidade de interações pessoais, fluxo de informações entre outros. Atualmente, observa-se com mais frequência um tipo de gestor voltado às questões situacionais, ou seja, trata adequadamente e, praticamente, de maneira personalizada, cada situação.

- Operacional

Quanto aos aspectos operacionais, vale registrar todas as etapas e suas atividades necessárias ao modelo de gestão proposto. Isso impede erros e falhas, gerando a necessidade de refazer trabalhos, agilizando ainda mais o cotidiano empresarial, com foco nos resultados previamente delineados.

- Disposição/coordenação

Um modelo de gestão integrado tem sob sua regência o adequado planejamento e organização dos serviços e sua respectiva distribuição, de modo que seja permitido o permanente monitoramento dos resultados com vistas a ajustes, que porventura sejam pertinentes.

- Comunicação e Informação

O aspecto relativo à comunicação e informação está diretamente relacionado à interação entre empreendedores, colaboradores clientes, fornecedores e entidades representativas da sociedade. Ou seja, um modelo de gestão integrada parte da existência imprescindível de um sistema de informações eficaz, que garanta o fluxo de dados em todos os níveis de gerenciamento.

- Comportamental

De suma importância é o quesito pertinente ao gerenciamento permanente da motivação e integração dos esforços dos recursos humanos.

Assim, baseado nesses principais aspectos, verifica-se a construção de sistemas de gestão adequados à realidade e à cultura organizacional da empresa. As organizações vêm buscando a melhoria do desempenho de seus processos e produtos por meio da implementação de sistemas de gestão. A influência da cultura da qualidade marcou decisivamente essa prática, favorecendo a criação de modelos padronizados e voltados totalmente aos resultados que se pretende alcançar. Passam, então, a existir sistemas de gestão da qualidade, que permitem a certificação de procedimentos.

A integração de sistemas de gestão promove uma conscientização maior de todas as camadas da organização, não somente em obter produtos de qualidade para seus clientes, mas em produzir respeitando o meio ambiente, com segurança e saúde para os colaboradores. Neste âmbito o pedagogo cria condições de aprendizagem, focalizando criatividade, talentos e consciência social.

Assim sendo, ao final do século XX, face à rapidez com que as inovações têm sido introduzidas na sociedade, faz-se necessário que as organizações estejam voltadas intensivamente para a construção de conhecimento com o auxílio do pedagogo empresarial.

CAPÍTULO III

Conceitos e evolução da Pedagogia Empresarial

No mercado atual, a área da Pedagogia Empresarial assumiu um papel de grande abrangência e um dos desafios dessa área é o de reter os talentos e, portanto, clientes internos. Toda essa mudança acompanha a evolução da própria economia, passando da era industrial à digital, vencendo modelos exclusivos de relações sindicais para o desenvolvimento de potenciais.

Esse segmento procura, hoje em dia, resultados. Seu foco está voltado para as metas da empresa e é importante no seu planejamento estratégico. Como unidade de negócio deixou as funções exclusivamente ligadas a tarefas, processos e criação de modelos, passando a atentar para números, metas e objetivos.

Nesse contexto, os cenários de mudanças decorrentes de uma realidade cada vez mais globalizada com avanços tecnológicos praticamente diários, a área da Pedagogia Empresarial apresenta-se necessariamente alinhada a resultados efetivos. Pode-se dizer que a evolução do setor passou pela interpretação de centro de custos para compor uma verdadeira unidade de negócios. Esse perfil empreendedor do segmento da Pedagogia Empresarial foi desenhado ao longo das últimas décadas, sendo encontrado hoje em contextos empresariais modernos totalmente adequado à realidade da empresa ao qual está inserido.

Dessa forma, novos cenários empresariais exigem novas condutas. Diante desse contexto, os modelos empregados na gestão de pessoas baseiam-se no reconhecimento e valorização do ser humano como capital intelectual, expressão, bastante comum em administração de recursos humanos.

Chiavenato (2003) esclarece que:

A ideia de capital intelectual tem gozado de um crescente prestígio nas ciências sociais, tanto na literatura teórica, quanto na literatura aplicada. (...) Uma abordagem que, esperamos, possa contribuir para novos

avanços, tanto para acadêmicos, quanto praticantes, é prover um conjunto de ferramentas empíricas para medir capital intelectual. (CHIAVENATO, 2003, p. 145)

Na verdade, pessoas e empresas representam um processo contínuo de interação. Esse processo pode ser considerado de competência da área da Pedagogia Empresarial, compreendendo desde a relação legal até a motivação e crescimento pessoal e profissional de cada uma das pessoas que compõem a organização.

Ribeiro (2007) cita os segmentos que fazem parte da área de atuação do pedagogo empresarial: Recrutamento e Seleção que pode ser entendido como responsável pela captação de talentos e potenciais; Cargos e Salários que de igual forma, pode ser resumido na relação entre pessoas e atribuições, desde os aspectos legais até a valorização e reconhecimento de habilidades e competências; Administração de Pessoal, também conhecido como Departamento Pessoal, onde são estabelecidas e mantidas as relações de trabalho conforme legislação em vigor; e Treinamento e Desenvolvimento onde são mantidos programas de acompanhamento e desenvolvimento de performances, buscando a retenção dos talentos.

Esses segmentos subdividem-se em assuntos diversos, mas o fato principal diz respeito à relação hoje estabelecida entre empresa e funcionário no sentido de reconhecer valores e potenciais nos ambientes empresariais.

Evidentemente, as práticas e funções da Pedagogia frente às realidades globalizadas e competitivas do mundo dos negócios receberam cargas tecnológicas avançadas. Nesse cenário a gestão por competências está ganhando cada vez mais espaço. A administração moderna, visando às ações ágeis e concisas, reconhece capacidades individuais como talentos e potenciais humanos essenciais ao crescimento empresarial. O pedagogo empresarial passa, assim, a ganhar espaço nas empresas para atuar no departamento de recursos humanos, na área de treinamentos e desenvolvimento de pessoas, responsabilizando-se pela preparação e formação de mão-de-obra, atendendo às exigências e às peculiaridades dos indivíduos e da organização.

CAPÍTULO IV

Relato de Experiência

Para ilustrar minha pesquisa farei um estudo de caso voltado para a prática de uma Pedagoga que atua na Marinha como encarregada da Divisão de Recursos Humanos. Esta profissional forma o quadro de servidores civis de nível superior da organização militar CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais, formou-se em Pedagogia, mas teve que realizar cursos e especializações para poder atuar na atual divisão, pois não possuía os conhecimentos necessários para atuar na gestão de pessoas.

Este estudo está baseado nas proposições teóricas de Almeida (2006), Arantes (2006), Brzezinski (1996), Chiavenato (2003 e 2004), Ferreira (2006), Greyton e Ghoshal (2003), Holtz (2006), Libâneo (2001 e 2005), Ribeiro (2007), Snell, Bohlander e Sherman (2006), dentre outros autores que exploram a questão da Pedagogia Empresarial.

A atuação do pessoal civil na Marinha do Brasil se dá em níveis equivalentes aos três níveis do pessoal militar, nível superior, nível médio ou intermediário e nível auxiliar ou artifice, equivalentes aos de oficial, suboficial e sargento, cabo e soldado, respectivamente.

Atualmente, o pessoal civil ingressa nas Forças Armadas através de concurso para as várias carreiras do Serviço Público, sendo exigido o nível e a qualificação adequados ao cargo e à função que irá desempenhar, ou seja, profissionais preparados pelas instituições de ensino para atuar tanto no mercado de trabalho da sociedade civil quanto nas Organizações Militares (OM) das Forças Armadas.

O pessoal civil atua em todas as áreas fim e meio das Forças Armadas, como, dentre tantas, engenharia, tecnologia da informação, administração, educação e saúde. Desta forma a presença do pessoal civil complementa o quantitativo (efetivo) fixado por lei para o pessoal militar para o desempenho adequado de sua missão, de acordo com o ordenamento jurídico que rege as atribuições das Forças Armadas.

O presente estudo tem por objetivo apresentar uma possibilidade real de atuação do profissional pedagogo fora do ambiente escolar, bem como reforçar a ideia da inclusão da Pedagogia Empresarial nos currículos das universidades, pois, estes cursos, além de capacitarem o profissional para atuar na docência também podem capacitar para a gestão de pessoas.

Foram realizadas observações das atitudes desenvolvidas pela profissional, graduada em Pedagogia pelo Instituto Isabel e pós-graduada em Administração Pública pela Fundação Escola de Serviço Público – FESP/RJ, hoje encarregada da Divisão de Recursos Humanos do CASNAV. Esta observação se deu durante o andamento do meu estágio não-obrigatório na organização desde Setembro do ano 2009.

4.1 - Características da Instituição CASNAV

O CASNAV é um Órgão Público da Administração Direta, qualificado como uma Organização Militar Prestadora de Serviço da Marinha do Brasil, portanto, é uma instituição de caráter público federal. Possui autonomia de gestão e está subordinado ao Estado Maior da Armada (EMA) que, por sua vez, subordina-se diretamente ao Comando da Marinha (CM). Tem como titular um diretor (CASNAV-01), auxiliado por um vice-diretor (CASNAV-02), e compreende três departamentos, a saber: Departamento de Administração (CASNAV-10), Departamento de Engenharia de Sistemas (CASNAV-20) e Departamento de Apoio Tecnológico (CASNAV-30). Agrega em suas dependências duzentas e cinquenta e nove pessoas, entre elas militares, servidores civis concursados e assessores contratados. Hoje, aproximadamente 39% do pessoal do CASNAV são militares da ativa e 61% civis.

O CASNAV tem o propósito de contribuir para o aprimoramento do processo decisório e do emprego de meios e sistemas da Marinha do Brasil (MB). Sua visão de futuro é "ser um Centro de Excelência em prover soluções para o aprimoramento do processo decisório e do emprego de meios e sistemas de interesse da MB". Os departamentos do CASNAV estruturam-se conforme organograma representado no anexo A.

A organização possui um Sistema de Gestão da Qualidade que é o conjunto de recursos humanos, materiais e imateriais, que se integram e interagem, segundo atividades e procedimentos específicos, com o propósito de dirigir e controlar a implementação da Política da Qualidade e atingir os objetivos desta. O Sistema de Gestão da Qualidade do CASNAV está estruturado para atender aos critérios de excelência do Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF) e aos requisitos da norma ISO 9001:2000 (<https://www.casnav.mb/certificados.php>. Acesso em 05/11/2010).

4.2 - Setores da organização onde há pedagogos

- Divisão de Capacitação

Responsável pelo encaminhamento de militares e civis para participação em cursos e conclaves (congressos);

- Seção de Pagamento

Responsável pelo controle e processamento do pagamento de pessoal da organização;

- Divisão de Recursos Humanos

Responsável pela manutenção de pessoal, pelo desenvolvimento de atividades e eventos pedagógicos e de lazer, pela seleção de estagiários, pelo desenvolvimento de projetos que atendam aos interesses institucionais e pessoais dos colaboradores do CASNAV.

4.3 - A Divisão de Recursos Humanos

A observação da atuação da pedagoga vem ocorrendo desde Setembro de 2009 na Divisão de Recursos Humanos do CASNAV.

A Divisão de Recursos Humanos – onde são realizadas as atividades de estágio não-obrigatório – é uma das sub-seções que compõem o departamento de Administração do CASNAV e tem como atribuições:

- controlar a execução das tarefas inerentes à administração das carreiras do pessoal militar e civil;
- avaliar periodicamente o clima organizacional e propor ações de melhoria;
- criar e coordenar ações motivacionais;
- supervisionar o processo de obtenção de recursos humanos;
- coordenar a determinação de necessidades e cumprir a legislação relativa aos estagiários;
- receber os servidores civis e os militares, por ocasião de sua apresentação ou desligamento;
- manter atualizado o cadastro de capacitação de pessoal e de exercício de funções;
- coordenar a elaboração e disseminar as metas institucionais semestrais;
- a elaboração de diretrizes para o desenvolvimento de atividades técnico-pedagógicas;
- a realização de processo seletivo de estagiários;
- o desenvolvimento de atividades promotoras da qualidade de vida de seu pessoal (palestras educativas, caminhada ecológica, etc.), entre outras.

(<https://www.casnav.mb/>. Acesso em 05/11/2010)

É de responsabilidade da Divisão de Recursos Humanos – portanto, atribuições da Pedagogia – ainda, a gerência dos seguintes projetos internos: Projeto Segundo Idioma a Bordo e Projeto Inclusão Digital. O primeiro tem como finalidade oportunizar a aprendizagem de idiomas como Inglês, Espanhol e Francês ao seu pessoal, com aulas semanais que acontecem nas dependências da organização. O segundo projeto visa a proporcionar aos funcionários do CASNAV o acesso às ferramentas de informática, através de aulas semanais ministradas pelos próprios funcionários da instituição. Aqui, os materiais didáticos são elaborados e verificados por uma equipe composta por profissionais das áreas da Pedagogia e Informática, a fim de adequar a linguagem utilizada à realidade dos alunos participantes do Projeto – em geral, funcionários da equipe de limpeza e servidores de nível médio. Ao final de cada módulo deste Projeto o aluno é certificado no ciclo correspondente.

O CASNAV entende que, promovendo situações nas quais ocorram o aprendizado contínuo de seu pessoal, estará proporcionando a ele experiências significativas de educação profissional e pessoal que resultarão não só em resultados quantitativos ao final de um determinado período, mas, principalmente, estará contribuindo para o alcance da qualidade de vida de seus colaboradores.

4.4 – Observação da pedagoga

A profissional licenciou-se em Pedagogia no ano de 1985, pelo Instituto Isabel e está atuando a mais de vinte anos como pedagoga na Marinha do Brasil (MB). Ao longo desse tempo, recebendo pedagogos recém-formados e estagiários para compor a equipe técnico-pedagógica do CASNAV, percebeu que os saberes trazidos da sua formação profissional inicial nem sempre lhe possibilitou o exercício de atividades como gestão de recursos humanos, avaliação de programas da qualidade, assistência a treinamentos e ao desenvolvimento aos militares e civis, avaliação do clima organizacional, dentre outras. Todas essas atividades estão presentes no cotidiano da instituição na qual trabalha que, apesar de militar, mantém muitas semelhanças com o cotidiano das instituições particulares.

Procurando, então, compreender a origem de tais "lacunas", constatou que os cursos de Pedagogia existentes na época em que se formou possuíam desenhos curriculares muito diferentes entre si. Mas, normalmente, estes cursos formavam profissionais para a atividade da docência.

Hoje, de modo geral, podemos dizer que enquanto os profissionais oriundos de instituições particulares têm seus cursos com duração de três anos e são multi-habilitados em áreas como Supervisão Escolar, Orientação Educacional, Administração Escolar, Pedagogia Empresarial, Informática Educacional e Magistério. Os que concluem seus cursos em algumas instituições públicas são formados apenas para a docência. E, devido a necessidade da organização em que atua, a pedagoga teve que buscar outras formações para se qualificar e estar apta a desempenhar suas funções na organização, tanto que fez uma pós-graduação em Administração Pública, além de diversos cursos na área de Recursos Humanos, como por exemplo, Gestão de Pessoas, Legislação de Pessoal Civil, Liderando Equipes e Otimizando Resultados, Potencial Humano nas Organizações, por exemplo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este trabalho, torna-se importante mencionar as reflexões acerca do novo cenário da educação – as organizações, visto que o conhecimento tornou-se uma força propulsora para a economia vigente em nossa sociedade e o pedagogo o profissional que proporciona essa força. Diante disso, vale ressaltar que o mundo moderno está cada vez mais complexo e está cada vez mais difícil se estabelecer relações sociais; nele uma das características que mais aflige a sociedade é a velocidade das mudanças. Nesse contexto, o conhecimento e a informação tornam-se os principais agentes de mudanças. Nas organizações o setor de recursos humanos é o responsável pela expansão do conhecimento. Dentro desta perspectiva a atuação do pedagogo cumpre o papel de mediar este processo.

A aprendizagem dentro das organizações visa à obtenção de sucesso, pois os trabalhadores terão mais prazer em desempenhar suas funções quando percebem o investimento da empresa para com sua pessoa. Como resultados dessa motivação profissional surgem melhores níveis de produção e melhor rendimento do trabalhador.

Desse modo, aponta-se o pedagogo como uma necessidade emergente nos programas das empresas. Este profissional auxilia nos processos de aprendizado dessas organizações, uma vez que suas propostas podem trazer metodologias que facilitem os processos cognitivos dos trabalhadores.

A capacidade que o ser humano tem de pensar, julgar, sentir, compreender e realizar ações está ligada ao conhecimento dentro das organizações. Acredita-se que as políticas trabalhistas devam caminhar junto com as políticas educacionais, de modo a sintonizar o conhecimento dentro das organizações. É preciso inserir o pedagogo como articulador dos processos educativos no âmbito das organizações, não só como meio de aumentar a produtividade, mas também como forma de promover produtividade intelectual dos sujeitos, pois essa é uma das premissas básicas para o desenvolvimento.

Nos longos anos de educação ouvimos críticas a respeito da formação dos professores, da capacitação profissional, de que os cursos de licenciatura estão em níveis

péssimos, totalmente desarticulados da realidade que o país apresenta, não acrescentam experiências concretas aos universitários, não exigem habilidades e competências para o exercício da profissão, simplesmente formam. É mais importante ter um diploma universitário do que atingir a qualificação profissional, mesmo que técnica, mas que possibilite o exercício sério e qualificado de uma profissão, que traga realização profissional. Sendo assim, a Pedagogia não se restringe às salas de aula de uma escola, encara-se a Pedagogia aqui na condição de Ciência da Educação, então, esta também conta com o pedagogo empresarial dentro das organizações, dando unidade e multiplicidade aos enfoques analíticos do fenômeno educativo.

Observando os avanços da Pedagogia Empresarial vi que a mesma já não pode ser marginalizada nos cursos superiores, pois os objetos de estudo da Pedagogia são amplos e o pedagogo é um profissional que atua em diversas instâncias da prática educativa. Assim, questões que envolvem a Pedagogia Empresarial, tendo em vista as mudanças significativas que a educação e o mercado de trabalho vêm passando, devem fazer parte dos currículos dos cursos de Pedagogia.

Portanto, busquei deixar claro no decorrer do texto que não existe para o pedagogo uma função ou um cargo específico. O pedagogo empresarial é mediador da multiplicidade de possibilidades que visam ao crescimento pessoal e empresarial, este precisa ter o 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.

Essa atualização deve considerar estudos voltados, sobretudo, aos cenários brasileiro e internacional e a respectiva situação de globalização, assim como a turbulência dos mercados, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, e, principalmente, a importância do maior valor agregado aos serviços e produtos. Estes são temas cotidianos dos profissionais de recursos humanos, que devem estar interagindo com a empresa como um todo, assumindo perfil multidisciplinar e não mais o de especialista da área.

Este trabalho teve como principal objetivo defender a Pedagogia e o pedagogo dentro das organizações, por entender que estes são capacitados para desenvolver tecnologias educacionais eficientes e eficazes que podem atender às necessidades empresariais.

Percebe-se hoje um vasto mercado pouco explorado por esse profissional da área da educação que, inserido nos diversos setores das organizações, poderá fazer a diferença no momento em que atuar com pessoas.

Ao voltar o meu olhar para as discussões que vêm sendo travadas sobre o atual processo de formação do pedagogo constato que existe uma efetiva demanda pelos serviços do pedagogo para além da docência. Como podemos evidenciar, nos últimos anos, só no estado do Rio de Janeiro foram realizados diversos processos seletivos para a admissão de pedagogos em instituições públicas para exercerem funções não docentes; a exemplo do CEFET/RJ, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Arquivo Nacional, Prefeitura do Município de Mesquita, Marinha do Brasil e Agência Nacional de Aviação Civil, além de vagas em instituições privadas. Apesar disso há também uma ênfase na defesa de que a base da formação do pedagogo deve ser a docência, com uma conseqüente negação da formação de pedagogos "especialistas" para atuarem nas áreas de gestão e orientação educacional.

A discussão anteriormente apontada tem sido o principal conflito de posições teórico-metodológicas e epistemológicas a permear o debate sobre as finalidades do curso de Pedagogia nos últimos anos. Tal debate se expressa, por exemplo, nos embates entre pesquisadores que defendem a concepção da Pedagogia como Ciência da Educação e pesquisadores que "lutam" pela constituição do curso como um espaço formador de docentes.

Como exemplo da materialização desse conflito, presenciamos, recentemente, o processo de aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Pedagogia. Em dezembro de 2005, o Parecer CNE/CP nº 5/20054 estabeleceu que o curso de Licenciatura em Pedagogia se destinava à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, e em outras áreas nas quais sejam

previstos conhecimentos pedagógicos. Extinguindo assim as habilitações de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a Educação Básica. Porém em fevereiro de 2006 o parecer anteriormente mencionado foi reexaminado e, em maio de 2006, foi homologado o Parecer CNE/CP nº3/20065. Esta legislação modificou a redação das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Pedagogia, definindo que a licenciatura deste curso assegura a formação de profissionais da educação em funções de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a Educação Básica, podendo essa formação profissional também ser realizada em cursos de pós-graduação.

Essa mudança, ocorrida em pouco tempo, ilustra a disputa que tem sido travada em torno de ideias e de grupos pela definição do profissional que se deseja formar como pedagogo no Brasil. De igual modo, reflete as dificuldades que vêm sendo historicamente enfrentadas no processo de formação da identidade profissional do pedagogo desde que a profissão surge oficialmente. Tais mudanças evidenciam que, apesar da atual definição de Diretrizes Curriculares para a Graduação em Pedagogia no país, questões relativas aos currículos desses cursos estão longe de serem resolvidas consensualmente e sem conflitos. Estas disputas têm influenciado os rumos da formação do pedagogo no país, e os conflitos que percebemos atualmente são expressões desse debate.

REFERÊNCIAS

Bibliográficas

- ALMEIDA, M. G. **Pedagogia Empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- ARANHA, M. L. A. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 1989.
- ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- BECKER, H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BRZEZINSKI, I. **Pedagogia, pedagogos e formação de professores**. Campinas: Papyrus, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Gestão de Pessoal: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.
- FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- GHIRALDELLI, P. **O que é pedagogia?** São Paulo: Brasiliense, 2006.
- GREYTON, L.; GHOSHAL, S. **Administrando o Capital Humano Pessoal: Nova Ética para o Empregado 'Voluntário'**. Tradução de Thais Sato. *European Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 1-10, fev. 2003.

HOLTZ, M. L. M. **Lições de pedagogia empresarial**. Sorocaba: MH Assessoria Empresarial Ltda, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para que?** São Paulo: Cortez, 2005.

MARTINS, C. **Fundamentos de Administração I**. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2004.

RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Walk editora, 2007.

SNELL, S. A.; BOHLANDER, G; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2006.

Eletrônicas

AGUIAR, M. A. S. et al. **Diretrizes curriculares do curso de Pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação do profissional da educação**. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 27, n. 96, p. 819-842, out. 2006. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 12 out. 2010.

CAMARGO, R. A. F.; VANALLE, R. M. **Alinhamento de estratégias: a combinação das inovações tecnológicas e organizacionais**. *Revista Ciência e Tecnologia*, v. 11, n. 20, p. 39-48, dez. 2002. Disponível em <<http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/rct20art05.pdf>>. Acesso em 04 dez. 2010.

CENTRO DE ANÁLISES DE SISTEMAS NAVAIS. **Histórico, missão, certificados, etc**. Disponível em <<https://www.casnav.mb>>. Acesso em 05 nov. 2010.

COIMBRA, C. L. **O curso de Pedagogia: histórias e debates pós PCNs**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO TEMPO PRESENTE, 4, 2008, Uberlândia. *Anais...* Uberlândia: UFU, 2008. Disponível em

<<http://www.simposioestado.politicas.ufu.br/imagens/anais/pdf/EC54.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2010.

LIBÂNEO, J. C.; PIMENTA, S. G. **Formação de profissionais da educação: Visão crítica e perspectiva de mudança.** *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 68, p. 11-57, dez. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000300013>. Acesso em: 24 out. 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas.** *Educar em revista*, n. 17, p. 153-176, out. 2001. Disponível em <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/2074/1726>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

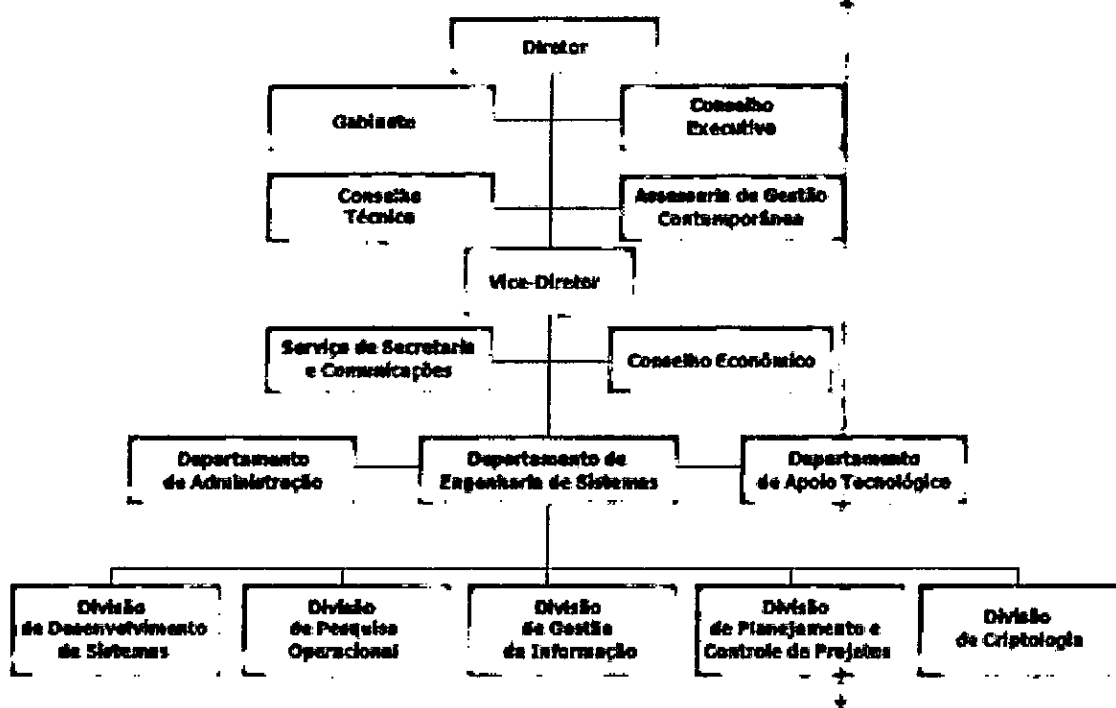
TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: TerraForum Consultores, 2005. Disponível em <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>>. Acesso em 04 dez. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Histórico do CCH.** Disponível em <<http://www.unirio.br/cch/historico/historico.htm>>. Acesso em 17 nov. 2010.

ANEXOS

Anexo A

Organograma do CASNAV





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: Gabriella Pizanha Ramos
TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: Pedagogia empresarial no Brasil: uma análise da Pedagogia e dos pedagogos nas empresas
ORIENTADOR(A): _____

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: Sandra Albernaz de Medeiros
Nota: 8,5

Considerações:

Trabalho monográfico com bom estudo/revisão bibliográfica, boa avaliação das práticas pedagógicas na empresa. Porém, ficou devendo no trabalho metodológico, não cumprindo o que se propôs: ~~caso~~ estudo de caso.

DATA: 15.12.2010

Assinatura: Sandra Medeiros

SEGUNDO AVALIADOR

Professor orientador: GUARACIA GOUVEIA DE SOUSA

Nota: 9,5

Considerações:

O estudante se empenhou no estudo teórico e apresentou excelente resultado.
O trabalho de campo no ter tempo de ser desenvolvido plenamente, no estudo, atende às exigências para um monografia.

Data: 15-12-2010

Assinatura: Guarcia G de S

RESULTADO FINAL

Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
8,5	9,5	9,0

Rio de Janeiro, 17 de dezembro de 2010.

Guarcia G de S

Prof. Orientador