



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO

JULIANA ALEXANDRE DE OLIVEIRA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E INTEGRAL: UMA PROPOSTA DE
UNIVERSIDADE EMPRESARIAL

RIO DE JANEIRO
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO

JULIANA ALEXANDRE DE OLIVEIRA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E INTEGRAL: UMA PROPOSTA DE
UNIVERSIDADE EMPRESARIAL

Monografia apresentada ao curso de
Pedagogia, do Centro de Ciências Humanas
e Sociais da Universidade Federal do Estado
do Rio de Janeiro (Unirio), como requisito
parcial para obtenção do grau de Pedagogo.

Orientadora: Profª Msª Antônia Barbosa
Pincano

RIO DE JANEIRO
2009

AGRADECIMENTOS

Obrigada Deus, pelos presentes que o Senhor me proporciona: vida, família, saúde, amigos, estudos, sorte.... Obrigada por me abençoar e me proteger a cada dia.

Agradeço imensamente aos meus queridos pais, por estarem sempre presentes na minha vida: me educando, me encorajando, me apoiando, me corrigindo, me aplaudindo e principalmente, me amando. Eu amo muito vocês, do fundo do meu coração ! Obrigada por me mostrarem o caminho certo para o sucesso: o Estudo.

Agradeço à minha professora e orientadora Tunica por todo aprendizado que construímos ao longo da Graduação e ao longo da elaboração desse trabalho. Obrigada pela atenção e carinho!

Obrigada a todos vocês que contribuíram e me apoiaram para a realização dessa grande vitória !



Epígrafe

"Educar é crescer. E crescer é viver.

Educação é vida (...) Educação é viver..."

(Anísio Teixeira)

RESUMO

Esse estudo apresenta um outro olhar sobre a Educação Corporativa, ou seja, sobre a Educação desenvolvida nas organizações. E esse olhar consiste em focar a direção das ações educativas para o trabalhador, a fim de proporcionar-lhe uma Educação Integral. A partir das referências educacionais da empresa “Gerando Energia”¹, propomos, ao final dessa monografia, um modelo de Universidade Corporativa (empresarial), voltada para o bem estar dos colaboradores e da comunidade, humanizando assim, o desenvolvimento da Educação nas organizações.

Palavras-chave: EDUCAÇÃO CORPORATIVA; EDUCAÇÃO INTEGRAL; UNIVERSIDADE CORPORATIVA; COLABORADOR; QUALIDADE DE VIDA

¹ Nome fantasia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
CAPÍTULO 1	
EXPANSÃO DA PEDAGOGIA	08
CAPÍTULO 2	
PEDAGOGIA NAS EMPRESAS.....	10
CAPÍTULO 3	
A PRÁTICA EMPRESARIAL	13
CAPÍTULO 4	
A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
4.1 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho.....	15
4.2 Avaliação de Desempenho & Educação Corporativa.....	16
CAPÍTULO 5	
O PROCESSO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	19
5.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	19
5.2 Educação “Produz” Saúde	20
5.3 Educação Para a Comunidade.....	23
5.4 Descansando... Hora do Lazer., e também da Educação.....	26
5.5 Educação e o Mundo do Trabalho.....	27
CAPÍTULO 6	
DENTRO E FORA DA SALA DE AULA: O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO	29
6.1 Na Sala de Aula.....	29

6.2 E Fora da Sala de Aula ?	31
CAPÍTULO 7	
A LUTA CONTRA O RECURSO HUMANO	34
CAPÍTULO 8	
PROPOSTA DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA	35
8.1 A Estrutura da Universidade	36
8.2 Centros Educacionais Básicos e Específicos.....	37
A. Centro Educacional Básico: <u>Escola Cuidando da Equipe</u>	37
B. Centro Educacional Básico: <u>Escola Cuidando da Saúde</u>	38
C. Centro Educacional Básico: <u>Escola Cuidando das Ideias</u>	39
D. Centro Educacional Específico: <u>Escola Cuidando do Trabalho</u>	40
E. Centro Educacional Específico: <u>Escola Cuidando das Pessoas / Meio Ambiente</u> ..	42
E.1 Exemplificando a prática Linha de Pesquisa “Meio Ambiente”	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46

INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como principal objetivo apresentar um outro olhar sobre a Educação nos ambientes empresariais. A Educação desenvolvida nas empresas¹ é conhecida como Educação Corporativa, que, segundo Marisa Eboli (2004), é o “comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento dos talentos humanos, visando ampliar as estratégias de sucesso para organização” (pg. 31).

A partir dessa definição de Educação Corporativa, precisamos refletir, pois há necessidade de pensarmos em Educação voltada para os funcionários² (colaboradores), a fim de obterem sucesso para suas metas traçadas. Essas metas compreenderão tanto as do campo profissional, como as do campo pessoal.

Utilizamos o termo “colaborador” no lugar de empregado/funcionário, pois entendemos que as pessoas são agentes do trabalho, por isso, colaboram sim, para o crescimento da organização e para seus próprios crescimentos – profissional e pessoal –.

A Educação precisa focar os colaboradores e não ser desenvolvida para garantir o sucesso das estratégias da empresa no mercado de trabalho. Tal fato será uma consequência do trabalho realizado na organização, pela equipe de colaboradores.

Desenvolver um processo educativo para os colaboradores significa pensar a Educação focada na educação integral do trabalhador.

A idéia moderna [de educação integral] nasceu do sentimento profundo de igualdade e do direito que cada homem tem, quaisquer que sejam as circunstâncias do seu nascimento, de desenvolver, da forma mais completa possível, todas as faculdades físicas e intelectuais. (ROBIN, 1995, pg. 92).

A fim de elaborarmos um trabalho voltado para teoria e prática, utilizamos uma Pesquisa Bibliográfica (teoria) baseada no tema Educação Corporativa, e uma Pesquisa de Campo (prática), a partir das diferentes vivências educativas da empresa “Gerando Energia”³ no que tange à Educação Integral.

Além disso, ao final desse trabalho, criamos uma simulação de Universidade Corporativa, que será uma alavanca para a construção dos conhecimentos nas organizações. Essa Universidade Corporativa estará voltada para os princípios norteadores da Educação Integral, que iremos apresentar ao longo da leitura.

¹ Que também são denominadas de Organização ou Corporação.

² Ao longo desse trabalho, o termo funcionário, será substituído por Colaborador, pois nos dá uma ideia de Parceiro da Organização e não como um mero executor de tarefas (empregado)

³ Nome Fantasia

CAPÍTULO 1

A EXPANSÃO DA PEDAGOGIA

Antes de relatarmos sobre o principal tema dessa monografia: Educação Corporativa & Integral : uma proposta de Universidade Empresarial (Corporativa), consideramos importante examinar os diversos campos de trabalho para o pedagogo.

A educação sofreu diversas modificações ao longo do tempo. Observamos tal fato através da relação entre a definição do termo “Pedagogo”, que tem origem grega, e os diferentes papéis desse profissional.

Surgiu na Grécia Clássica, berço da Pedagogia, o significado do termo “Pedagogo”. “Eram conhecidos nesse local como “Paidagogos”, os escravos que conduziam as crianças às escolas” (HOLTZ, 2006, pg. 8).

O campo de atuação do Pedagogo foi crescendo ao longo dos anos. Primeiramente, como mencionado acima, o Pedagogo conduzia e acompanhava as crianças. Com o tempo, ganhou reconhecimento em ambientes escolares, ora por educar crianças, ora por administrar as atividades pedagógicas.

Atualmente, esse profissional poderá trabalhar em diversos espaços educativos. Dentre eles, destacamos, além das instituições escolares, os hospitais, os meios de comunicação, as empresas e outros espaços que valorizam a educação. “Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia”. (LIBÂNEO, 2002, pg.51)

O Pedagogo nos ambientes escolares apresenta diversos papéis, pois poderá atuar como docente (Educação Regular ou Educação Especial), através do processo ensino-aprendizagem com crianças, adolescentes ou adultos. Outra possibilidade de atuação é como orientador educacional, ou seja, ajudará na obtenção de soluções de possíveis problemas dos alunos e até mesmo dos professores, utilizando conhecimentos sobre a Psicopedagogia, que auxilia na “busca de melhoria das relações com a aprendizagem, assim como melhor qualidade na construção da própria aprendizagem de alunos e educadores” (WEISS, 2006, pg.20). O gestor também é uma oportunidade para o Pedagogo, coordenando o cotidiano escolar, tanto através dos assuntos pedagógicos, como também através dos assuntos administrativos.

Os hospitais também abrem as portas para o Pedagogo, já que saberá as necessidades curriculares e cognitivas da criança hospitalizada. Irá proporcionar-lhe condições favoráveis à

aprendizagem, ajudando também em sua auto-estima e confiança, pois a criança perceberá que é capaz de aprender.

A vivência de experiências consideradas somente possível aos saudáveis (criança doente não vai à escola, ou vai ?) , dá aos doentes a capacidade de plugar-se com o mundo do hospital, afirmando sua ligação com a vida. Aprender é viver , e poder aprender, mesmo hospitalizada, traz um novo significado ao viver da criança. (FONSECA, 1999, pg. 48)

Os meios de comunicação também são possibilidades de atuação para o Pedagogo, pois poderá trabalhar na área de Educação & Comunicação, através da elaboração de programas infantis que serão transmitidos por televisão ou rádio.

As empresas, foco de pesquisa desse trabalho, desenvolvem cada vez mais, práticas de Educação, logo, o Pedagogo também ganha espaço nesses ambientes corporativos.

CAPÍTULO 2

A PEDAGOGIA NAS EMPRESAS

Observamos que o Pedagogo encontra-se presente em diferentes espaços, e uma das causas, é a necessidade de sabermos gerenciar cada vez mais as informações, já que são adquiridas em grande velocidade devido ao fenômeno da globalização e ao avanço tecnológico.

As práticas educativas não se restringem à escola ou à família. Elas ocorrem em todos os contextos e âmbitos da existência individual e social humana, de modo institucionalizado ou não, sob várias modalidades. (LIBÂNEO, 2002, pg. 50)

Além disso, precisamos atualizar constantemente nossos conhecimentos, pois os mesmos têm prazo de validade cada vez mais curto.

Vivemos numa era em que o conhecimento assume novas configurações. Ele se modifica permanentemente, sendo atualizado dia – a – dia pelas descobertas das ciências (...) A memória da humanidade está (...) em contínua reconstrução. (RAMAL, 2002, pg. 5)

As organizações investem nessa reconstrução através da Educação Corporativa, uma espécie de Educação Continuada⁴, oferecida aos colaboradores através de ações de desenvolvimento⁵. Muitas empresas optam por desenvolver a Educação Corporativa através de suas próprias Universidades, as chamadas Universidades Corporativas(UC's).

É um grande guarda-chuva estratégico, sob o qual estão concentradas todas as iniciativas de desenvolvimento das competências individuais que darão suporte ao desenvolvimento/sustentação da competência empresarial. (MEISTER, 1999, pg.19).

Essa definição de Meister me possibilitou pensar em mais uma concepção de Universidade Corporativa: as UC's são mais que uma estratégia empresarial. Precisam ser encaradas como processo de educação integral, ou seja, valorizar o colaborador como um todo, e não considerá-lo apenas como um mero executor de tarefas, mas sim como um SER HUMANO. Educar para a vida e não somente para o trabalho.

Para a implantação de uma Universidade Corporativa nas organizações é necessário adotar algumas práticas que facilitarão o desenvolvimento da Educação Corporativa na empresa.

⁴ Processo de Aperfeiçoamento e Atualização de conhecimentos.

⁵ Curso Presencial. Curso a distância, livros, filmes, etc. diversas práticas educativas

Uma dessas práticas é a aplicação da Gestão de Pessoas, já que seu foco envolve os funcionários da empresa e não apenas o crescimento econômico da mesma (visão estratégica). Estes últimos são considerados em algumas organizações como Recursos Humanos. Mas a empresa que pratica a Gestão de Pessoas valoriza o Ser Humano e não o Ser Recurso, o funcionário passa a ser um colaborador.

A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: As pessoas como seres humanos, As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiras da organização. (CHIAVENATO, 2008, pg. 45)

Em uma organização que apresenta características da Administração Taylorista⁶, por exemplo, seria inviável desenvolver a Educação Corporativa, já que, “a produção é padronizada e centralizada, o trabalhador alienante, banal, rotinizado e a tecnologia com automatização rígida” (EBOLI, 2004, p.34).

Uma das características da Educação Corporativa é incentivar autonomia para o colaborador, a fim de que o mesmo construa conhecimentos, busque inovações, seja criativo em seu trabalho, enfim, a Educação Corporativa possibilita autonomia para o colaborador crescer.

Vale ressaltar, que o colaborador conquistará autonomia para construir seus conhecimentos, mas o papel da empresa também é de se responsabilizar pela Educação, ou seja, desenvolver autonomia não significa responsabilizar o sujeito pelo processo de aprendizagem, mas sim facilitar, através de diversas maneiras, a construção do conhecimento por parte do colaborador.

Outro aspecto que deverá ser revisto para a adoção da Universidade Corporativa, é sobre a escolha entre Treinamento ou Educação Continuada.

O termo “Educação Continuada”, característica da Educação Corporativa, nos remete a uma educação contínua e permanente, diferente do termo “Treinamento” que se refere a um processo de assimilação a curto prazo. Por isso, muitas organizações estão transferindo seus tradicionais Centros de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para a Educação Corporativa, através das Universidades Corporativas (UC).

Embora o T&D e a Universidade Corporativa apresentarem o mesmo objeto de trabalho - o conhecimento - traçam objetivos distintos. O treinamento visa transferir conhecimentos prontos para o colaborador executar corretamente sua função.

⁶ Modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro estadunidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

“é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. (EBOLI, 2004, pg.37)

Já a Universidade Corporativa, prioriza uma educação contínua e permanente, valorizando o autodesenvolvimento do colaborador. Os conhecimentos apresentados nos treinamentos estão ligados à execução profissional, já os conhecimentos construídos através da Universidade Corporativa, estão alinhados aos objetivos, missão e visão da organização.

Educação Permanente objetiva o desenvolvimento da consciência crítica do profissional, colocando-o no centro do processo de ensino-aprendizagem e como sujeito. Estimula a busca de soluções coletivas para os problemas vivenciados nos espaços de trabalho, onde cotidianamente, permeia a prática de ações reflexivas sobre o processo de trabalho. (MOTTA, 2004, pg. 111)

Além disso, as Universidades Corporativas precisam focalizar a educação integral do indivíduo, não supervalorizando o aspecto técnico, mas sim valorizando o social, o técnico, o criativo, a saúde, etc.

CAPÍTULO 3

A PRÁTICA EMPRESARIAL

As Universidades Corporativas (UC's) surgiram nos Estados Unidos, ano de 1995, e estão crescendo rapidamente, a fim de atenderem às necessidades da Educação Continuada dos profissionais.

Marisa Eboli nos diz que a empresa precisa contratar por competência, remunerar por competência e avaliar por competência. Mas o que seria competência?

Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, construir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY e FLEURY, 2000, pg. 21).

E mais, as competências são a junção do

CHA: Conhecimentos (Compreensão de conceitos e técnicas - SABER) Habilidades (Aptidão e capacidade de realizar - PODER) Atitudes (Postura e modo de agir - QUERER). (FLEURY , Maria Tereza Leme. I Fórum Nacional de dirigentes do SIPEC. 2000)

Vale ressaltar, que a organização precisa, através de um mapeamento das competências, criar continuamente os perfis de seus colaboradores, ou seja, há necessidade de conhecermos os colaboradores da organização, para, posteriormente, situá-los nos cargos. Ficaria inflexível, se o gestor valorizasse o cargo e procurasse colaboradores como moldes que precisariam se "encaixar" ao cargo.

O colaborador é quem faz o cargo, já que, através de seus Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Criatividade, enfim, através de suas qualidades e de seus potenciais, é que irá enriquecer o cargo no qual atua.

Através dessa humanização nas empresas, ou seja, por meio do conhecimento sobre os perfis dos colaboradores, e logicamente sua valorização, ficará mais propício oferecermos uma educação de qualidade e criteriosa, já que identificaremos com mais facilidade as reais necessidades de desenvolvimento/aperfeiçoamento/atualização, de cada profissional.

Para que tal fato dê certo na prática empresarial, é necessário compartilharmos a função da área de Recursos Humanos, que poderia ser identificada com uma nova denominação – Gestão de Pessoas –, com as demais áreas da organização, ao conscientizarmos cada gestor, que sua responsabilidade não é somente ser chefe, mas também ser um educador.

“Estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e pela aprendizagem de suas equipes, a fim de desempenharem plenamente o papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano de trabalho” (EBOLI, 2004,pg.181)

Dessa maneira, cada colaborador será observado por um olhar de educador (seu gestor), que promoverá / facilitará seu desenvolvimento (do trabalhador) dentro da organização. O gestor não estará preocupado apenas com a produção do colaborador, mas sim com seu crescimento dentro da organização. E uma das maneiras para construirmos esse crescimento, é através da Educação.

Para facilitar a atividade do gestor no que tange ao conhecimento sobre seu colaborador, há uma ferramenta denominada Avaliação de Desempenho, que é uma espécie de “alimentação” para o processo de Educação Corporativa.

CAPÍTULO 4

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que facilita a obtenção de conhecimentos sobre a realidade profissional de cada colaborador, ou seja, nos permite detectar suas qualidades, além de ampliar seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), suas necessidades de crescimento.

Segundo Chiavenato, a Avaliação de Desempenho é uma “apreciação do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento”, ou seja, esse instrumento precisa estar voltado para o futuro (“potencial de desenvolvimento” do colaborador), e não somente voltado para apontar o que já aconteceu (equívocos do colaborador no cargo, por exemplo).

Existem diversas técnicas para desenvolver a Avaliação de Desempenho nas empresas. A adoção do modelo de Avaliação de Desempenho por parte da área de Gestão de Pessoas⁷ (“RH”) já demonstra a concepção de Educação existente naquela organização.

Verificamos a seguir, técnicas de Avaliação de Desempenho desconsiderando a Educação e evidenciando os erros do trabalhador.

4.1 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

- Escalas Gráficas: É uma tabela. As linhas são os fatores de avaliação, já as colunas, se referem aos graus de variação dos fatores. O avaliador marcará um valor para cada fator de avaliação. Apresenta superficialidade, generalização e subjetividade. Essa técnica avalia apenas o passado. (ANEXO 1)

- Escolha Forçada: É realizada através de blocos de frases descritivas. Cada bloco terá duas, quatro ou mais frases. O avaliador irá escolher uma ou duas frases que se aplicam ao desempenho do colaborador. Outra maneira, é através da escolha de uma frase que representa ao muito bom, e outra frase que representa algo muito ruim em relação ao trabalho do colaborador. (ANEXO 2)

- Pesquisa de Campo: Apresenta as seguintes fases: *Avaliação Inicial* (apontar o desempenho do colaborador como “Desempenho mais que satisfatório, Desempenho

⁷ Ao longo do trabalho, resolvemos adotar esse termo. Gestão de Pessoas, em substituição da denominação “Recursos Humanos” que nos remete a uma ideia de o Colaborador como Recurso e não como Ser Humano, parceiro da organização.

Satisfatório ou Desempenho menos que satisfatório”) *Análise Suplementar*. (o colaborador é avaliado de maneira mais aprofundada, através de perguntas do especialista em Avaliação de Desempenho, ao gestor do avaliado) *Planejamento das Providências* (é realizado um Plano de Ação, que poderá envolver as seguintes providências: Aconselhamento ao colaborador, Readaptação do empregado, Treinamento, Desligamento e Substituição, Promoção a outro cargo, Manutenção no cargo atual) *Acompanhamento posterior dos resultados* (verificação ou comprovação do desempenho de cada colaborador).

- **Incidentes Críticos:** É uma listagem de características extremas do avaliado. O avaliador deverá escolher uma característica de desempenho altamente positivo e outra de desempenho altamente negativo.

- **Lista de Verificação:** É um check-list, ou seja, uma lista de fatores que receberão uma avaliação quantitativa a fim de estimularmos uma nota ao colaborador.

Esses métodos descritos anteriormente não facilitarão o processo de Educação Corporativa nas organizações, já que, não valorizam o futuro do colaborador, ou seja, seu desenvolvimento, pois têm como objetivo apontar o passado, de maneira crítica, sem apresentar soluções.

A Educação Corporativa é facilitadora no processo de desenvolvimento do colaborador, por isso, necessita de ferramentas que priorizem o futuro dos colaboradores, seu crescimento.

Logo, a Avaliação de Desempenho precisa ser um instrumento que permita traçar o futuro profissional do colaborador, levantando suas necessidades de ações de desenvolvimento⁸. Assim, poderemos implantar uma prática de Educação Corporativa, de forma contínua, permanente e com critérios.

4.2. Avaliação de Desempenho & Educação Corporativa

Durante dois anos tive a oportunidade de estagiar na empresa “Gerando Energia” mais precisamente na Divisão de Desenvolvimento e Aprendizagem que atualmente cresceu, e tornou-se o Departamento de Educação Corporativa da “Gerando Energia”.

Pude observar a equipe que desenvolve a Avaliação de Desempenho para todos os colaboradores da organização. Vale ressaltar que a Avaliação de Desempenho da “Gerando Energia” é voltada para as competências, ou seja, para os “repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos”. (LEBOYER, 1997, pg. 22)

⁸ Lembrando... poderão ser cursos, livros, filmes, visitas, enfim diferentes práticas educativas.

Através desse modelo de Avaliação de Desempenho, será possível elaborar um planejamento de Educação Corporativa, já que, ao identificarmos as competências dos colaboradores, é possível verificarmos quais os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que o profissional precisa, a fim de se aperfeiçoar e se desenvolver. Posteriormente, a equipe de Educação Corporativa irá providenciar uma série de Ações de Desenvolvimento⁹ para atender às necessidades do colaborador.

Na empresa “Gerando Energia”, a primeira etapa da Avaliação de Desempenho é a auto-avaliação. Os colaboradores respondem a um questionário (ANEXO 3), que é padronizado de acordo com o processo de trabalho de cada colaborador, sobre suas competências em diferentes áreas.

Orientação para Qualidades e Resultados.Trabalho em Equipe, Aprendizagem e Autodesenvolvimento, Negociação, Aprimoramento de Processos e Inovação, Multifuncionalidade e Flexibilidade, Planejamento e Organização, Comunicação Eficaz. Análise de Problemas e Tomada de Decisão, e Conhecimentos Gerais. (Documento de Avaliação de Desempenho da “Gerando Energia”).

Observamos que há preocupação com o todo, ou seja, a Avaliação não se restringe à execução de tarefas no cargo, ou seja, em saber praticar a teoria, mas abrange os diversos aspectos presentes no cotidiano profissional.

As etapas seguintes desse processo são a Avaliação do colaborador por parte do seu gestor e o *Feedback*. A primeira se refere a um questionário que o gestor irá responder sobre cada profissional da sua equipe. A segunda é uma reunião de retorno, colaborador e gestor conversam sobre a Avaliação de Desempenho e sobre quais ações de desenvolvimento o colaborador gostaria de realizar, elaborando assim, um Plano de Desenvolvimento Individual, PDI, (ANEXO 4) que terá validade de 1 ano, ou seja, até a próxima Avaliação de Desempenho.

Essas técnicas de Avaliação de Desempenho proporcionam facilidades para a prática da Educação Corporativa nas organizações. A partir dos PDI’s, por exemplo, os gestores do Departamento de Educação Corporativa (DUC.G) poderão planejar o investimento que farão em cursos para a empresa, ou seja, quais as ações de desenvolvimento irão contratar, a fim de atender as necessidades apontadas no PDI dos colaboradores. Além disso, o DUC.G fará, juntamente com os participantes dos cursos, uma avaliação sobre a pertinência e o desenvolvimento daquela ação educativa. Como diz, *D.O.R. (pedagogo)* coordenador de ações educacionais, da “Gerando Energia”, é preciso avaliarmos continuamente os cursos

⁹ Livro, Filmes, Curso a distância, Curso presencial, Visitas Técnicas, Estágios, etc.

desenvolvidos, além de avaliarmos, em entrevista, os participantes, perguntando em que aquele curso será pertinente para a sua vida (profissional e/ou pessoal).

Através dessa ferramenta de gestão, PDI, a participação dos colaboradores em cursos torna-se criteriosa, já que os conteúdos irão suprir possíveis necessidades da prática profissional e/ou pessoal. Ocorrerá um investimento em que realmente é preciso, para melhorar tanto a prática dos colaboradores, como o crescimento da empresa.

A partir da prática da “Gerando Energia”, podemos afirmar que é possível associarmos a Avaliação de Desempenho com a Educação Corporativa, já que o processo de Avaliação de Desempenho dessa organização, encontra-se ligado ao crescimento do colaborador. Podemos observar que o “desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual”. (EBOLI, 2004, pg.57)

O modelo de Avaliação de Desempenho descrito acima foca nas pessoas e não no cargo, já que, através do *feedback* (retorno) e da autoavaliação, as pessoas têm a oportunidade de serem escutadas, além disso, têm a chance de opinarem sobre seu próprio crescimento, através do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Tal fato não ocorre na aplicação dos modelos tradicionais da Avaliação de Desempenho (Capítulo 2.1), pois os mesmos apresentam maneiras “fechadas” de avaliar o colaborador, ou seja, sem flexibilidade e sem considerar a identidade de cada pessoa, suas características/especificidades individuais, já que através de um único questionário, os gestores avaliam, ou melhor, julgam o desempenho dos colaboradores, não considerando que as pessoas possuem características e necessidades distintas umas das outras e que precisam ser ouvidas.

Esses métodos não valorizam o que o colaborador acha, sente e necessita, já que, o foco principal é o cargo, ou seja, adequar o colaborador ao cargo, e através de uma série de perguntas pré-estabelecidas, o colaborador é avaliado se atende ou não ao cargo no qual atua.

CAPÍTULO 5

O PROCESSO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Como observamos anteriormente, a Avaliação de Desempenho será uma espécie de alimentação para o processo de Educação Corporativa, já que, a partir dessa ferramenta (voltada para o futuro), poderemos verificar quais as ações de desenvolvimento serão oferecidas.

Mas além da Avaliação de Desempenho, há outros caminhos para alimentarmos esse processo. Vejamos alguns deles: Saúde, Social, Comportamental e Lazer.

Esses “caminhos-alimentadores” da Educação Corporativa, modificarão a concepção dessa modalidade de Educação nas empresas, já que não foca apenas na competitividade da organização mas também, na formação integral (Saúde, Social, Comportamental, Lazer e Trabalho) do ser humano, e conseqüentemente, na geração da Qualidade de Vida no Trabalho

5.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Chiavenato(1999), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização” (pg. 390-301). O mesmo autor destaca os seguintes fatores envolvidos na Qualidade de Vida no Trabalho:

“a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário recebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; o ambiente psicológico e físico do trabalho; a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar.” (CHIAVENATO, 1999 pg. 391)

Vamos além desses fatores, quando nos deparamos com a prática empresarial. Observamos que em uma empresa, há diferentes “identidades” (pessoas). por isso, há necessidade de sermos mais específicos, tentando satisfazer a um número significativo de colaboradores, ao promovermos o desenvolvimento de programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Os fatores listados por Chiavenato nos remetem a uma ideia de Qualidade de Vida voltada apenas às satisfações profissionais. Entretanto, as satisfações dos colaboradores estão voltadas para a Saúde, para o Social, para o Comportamental e para o Lazer. enfim, esses

fatores também somam para a geração da Qualidade de Vida no Trabalho, estendendo-se para a vida pessoal.

“Qualidade de Vida ou Promoção de Saúde nas Organizações é encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem estar entre todos os funcionários e famílias durante toda a sua vida profissional”.
(CARMELLO. 2009, pg.30)

Proporcionar Qualidade de Vida para o colaborador significa pensar no ser humano através de uma visão holística e não fragmentada, já que, como diz o professor de Educação Física da “Gerando Energia”, que trabalha no Departamento de Prestação de Serviços de Recursos Humanos (DPH.G), como coordenador do Programa Qualidade de Vida, “O homem é indivisível, e ele se forma a partir do espiritual, do mental, do social, do emocional e do físico”. Ainda complementa que “o colaborador precisa sentir prazer e orgulho de trabalhar nessa empresa”. Vejamos que a Qualidade de Vida vem romper com a visão da administração tradicional, pois nesta última.

o indivíduo atende apenas as suas necessidades básicas, ficando as necessidades individuais a serem atendidas fora do local de trabalho. Assim, para muitos assalariados o trabalho é uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfações obtidas fora do trabalho.
(MCGREGOR. 1980. pg.47)

Para que possamos proporcionar satisfações no ambiente de trabalho ao quadro de colaboradores de uma organização, há necessidade de desenvolvermos práticas educativas. Por isso, dizemos que esses fatores também alimentarão, assim como a Avaliação de Desempenho, o processo de Educação Corporativa.

5.2 Educação “Produz” Saúde

Muitas empresas valorizam incessantemente a produção e descartam a saúde do trabalhador. “Saúde não é só a ausência de doença, mas um estado completo de bem-estar físico, mental e social” (OMS - Organização Mundial da Saúde)

Mas como promover saúde nas corporações, se estas geralmente habitam diversas reações negativas, como por exemplo, o estresse, o cansaço, o medo de fracassar, a obesidade e a baixa autoestima ?

Uma das respostas a essa pergunta, é **EDUCAÇÃO**. Sim, a Educação poderá contribuir para diminuição desses impactos existentes nas empresas. Nesse sentido, é importante examinar situações do cotidiano empresarial, e promovermos momentos educativos e agradáveis, que possam incentivar a criatividade dos colaboradores, pensando que Programa de Saúde,

é a ciência e a arte de ajudar pessoas a modificar seu estilo de vida em direção a um ótimo estado de saúde, sendo esta compreendida como o balanço entre a saúde física, emocional, mental, social e espiritual (AMERICAN JOURNAL, 1989. disponível em <http://www.rhportal.com.br>, 16/11/2009).

Vale ressaltar, que há necessidade de desenvolvermos inúmeras ações educativas na área da saúde, de maneira geral, mas também específica, ou seja, dividir em “grupos”, a fim de atendermos as diversas características e necessidades dos trabalhadores.

Ações educativas voltadas para a saúde que cabem para todos da empresa são praticadas através dos Programas “Nutricional” e “Pesando Energia”, desenvolvidos pela empresa “Gerando Energia”. O primeiro consiste em informar sobre hábitos alimentares saudáveis com enfoque mais teórico, através de palestras, e será complementado com uma intervenção nutricional para os trabalhadores, através da elaboração de uma tabela alimentar para suas refeições. Já o segundo, apresenta um enfoque prático, através da aprendizagem de atividades físicas, tanto na academia da empresa, como nas corridas realizadas nas ruas da cidade. Podemos observar, que há uma preocupação em relação às metodologias e aos enfoques utilizados nesses Programas.

“Nós utilizamos toda e qualquer atividade que seja significativa para proporcionar ao empregado aderência ao Programa. A questão da informação é fundamental. Mas as ações visam também à questão da demonstração. Trabalhamos o lado cognitivo, afetivo e motor, pois eles se complementam. Por exemplo, não adianta trabalharmos somente o lado físico, se eu não fizer que o empregado internalize o conceito e a importância do cuidado. E se eu não trabalhar as relações interpessoais, na afetividade dele, eu não tenho como desenvolver um bom projeto. Sempre provoço essas situações: cognitivas, afetivas e motoras, no desenvolvimento das atividades”. (WNMC, Professor de Educação Física, especialista em Qualidade de Vida no Trabalho)

A seguir encontramos outro depoimento do professor de Educação Física e também coordenador do Programa de Corridas, desenvolvido na “Gerando Energia.

É muito bom, antes de uma corrida, fazer uma dinâmica de integração. Outro fato que observo é que quando possibilito a participação e integração das diferentes famílias nas atividades. Assim, provocamos a diminuição de animosidades no trabalho, pois o funcionário se pergunta: “ Se meus filhos se identificaram com os filhos dele, se minha esposa gostou da esposa dele, por que não dar uma chance a ele ” ? É a chamada Resiliência¹⁰, pois estou desenvolvendo uma atividade e favorecendo para o clima organizacional. (WNMC, Professor – Mestre de Educação Física, especialista em Qualidade de Vida no Trabalho)

¹⁰ É um termo utilizado para definir a capacidade humana de passar por experiências adversas sucessivas sem prejuízos para o desenvolvimento.

Vejamos que é importante interligarmos os três lados (cognitivo, afetivo e motor) nas ações educativas, a fim de gerarmos Qualidade de Vida, já que não adiantaria fornecer inúmeros exercícios físicos, se a dificuldade do colaborador encontra-se nas relações afetivas, por isso, há necessidade de desenvolvermos dinâmicas de interação, oportunidades fora do expediente de trabalho, para que os colaboradores se conheçam melhor e até mesmo apresentarem suas respectivas famílias.

Momentos educativos mais específicos para certos colaboradores também são importantes. Não podemos fechar nossos olhos para situações que comprometem, gravemente, a saúde do colaborador, deixando este à margem dos demais.

É o caso dos que se envolvem com álcool e drogas. Geralmente, os trabalhadores são tomados por baixa autoestima, estresse, ansiedade e dentre outras situações. E a fim de amenizá-las, uma das válvulas de escape, escolhidas pelo colaborador, é o consumo abusivo de álcool e/ou drogas.

Por isso, há necessidade da elaboração de programas voltados para atender a essas necessidades. Na “Gerando Energia”, há o programa “Álcool & Drogas”, cuja existência é de 13 anos e visa, como diz a coordenadora “HVA”, desenvolver atividades educativas para os colaboradores, através de palestras, sobre os malefícios das Drogas (incluindo o Álcool) . Uma outra forma de ajudar esses trabalhadores é através da aplicação dos 12 passos para a recuperação, desenvolvidos na “Gerando Energia”, para aquelas pessoas que já caminharam para o 1º passo que é aceitar a ajuda.

Além disso, para aqueles trabalhadores que precisam de atendimentos individuais e mais intensos, há profissionais de psicologia e psiquiatria da organização, à disposição do colaborador e de sua família. Quando houver necessidade, o Programa “Álcool & Drogas”, providencia a internação do trabalhador em um das clínicas parceiras da “Gerando Energia” a fim de buscar a cura para a pessoa. A família tem suporte (psicológico e/ou informativo) do Programa “Álcool & Drogas” para qualquer dificuldade, já que a família é co-dependente e precisa saber lidar com essa situação.

Vejamos que através da Educação desenvolvida através da interligação com a área de Saúde, é possível gerar saúde física e psicológica para o colaborador. Por isso, é necessário de formarmos uma equipe com diferentes saberes, a fim de desenvolvermos educação, desenvolvermos bem-estar, desenvolvermos novas informações.

5.3 Educação Para a Comunidade

Uma outra face da Educação Corporativa, está voltada para a Comunidade. Muitas organizações têm percebido o quanto é importante, informar à população sobre a principal atividade fim da organização, a fim de divulgar o trabalho, a fim ter a comunidade como parceira, a fim de disseminar informações e beneficiar a sociedade.

As empresas apresentam uma rede de conhecimentos que poderia ser disponibilizada em benefício da sociedade. Porém, algumas organizações, ao invés de praticarem a difusão do conhecimento, que é “capacidade de transformar o conhecimento teórico ou prático em ferramenta útil para a sociedade”, (CHAIMOVICH, 2007, disponível em <http://www.revistapesquisa.fapesp.br>) “aprisionam” esses conhecimentos dentro dos próprios espaços empresariais.

No caso da “Gerando Energia”, essa difusão de conhecimentos, é realizada quando uma equipe de colaboradores (pedagogos e psicólogos) oferece atividades educativas sobre Energia Elétrica, aos membros da Comunidade, sejam eles docentes, alunos, familiares dos trabalhadores, etc, através do Programa “Conservando Energia”¹¹.

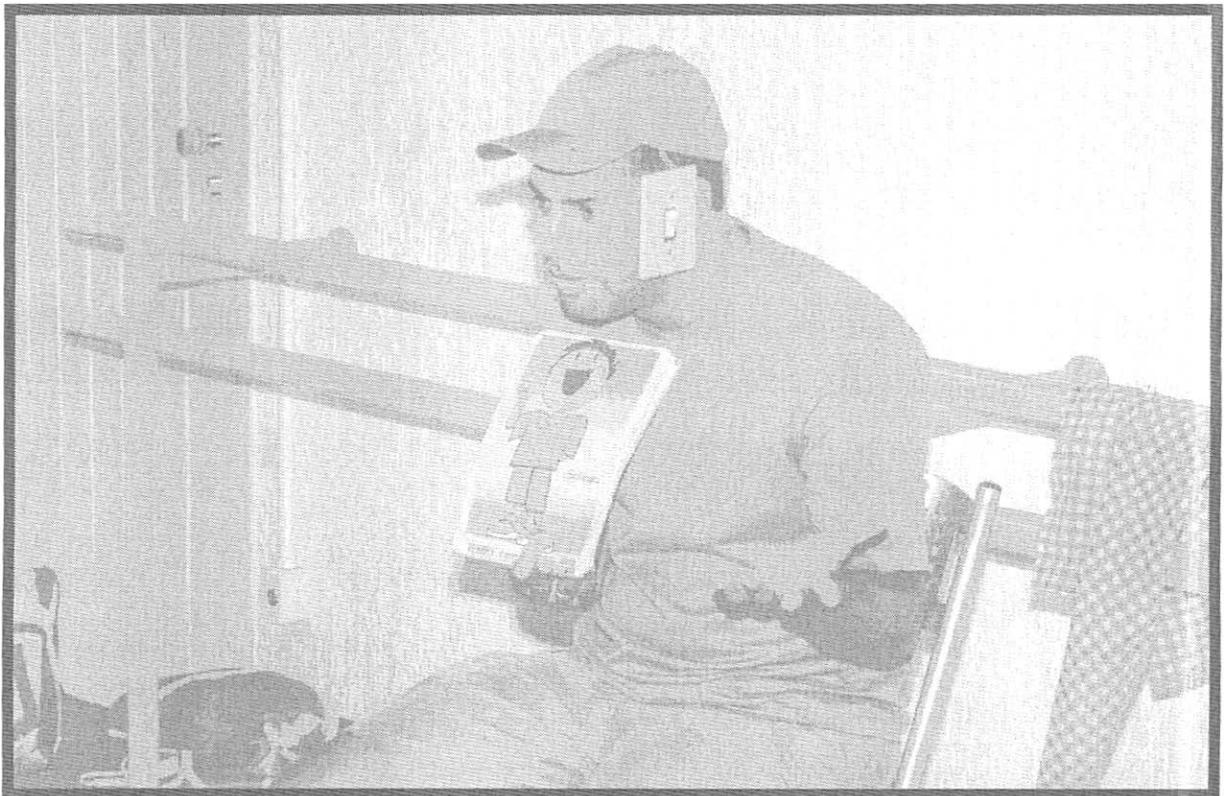
Essas pessoas buscam por esses conhecimentos através do contato com a equipe do Programa “Conservando Energia”, a fim de realizarem a inscrição, seja da Escola, seja de um grupo de crianças e familiares de colaboradores da “Gerando Energia”.

O Programa “Conservando Energia” é um conjunto de ações educativas no qual se desenvolve o conhecimento, a compreensão do tema, tendo como meta não só o repasse de informações, mas também a discussão participativa e a mudança consciente de postura e atitude, despertando nos jovens uma nova conduta diante das questões importantes para o país, como é o caso da Conservação de Energia. (coordenadora do Programa “Conservando Energia, KLL, Pedagoga)

O assunto das atividades é sobre como e o por quê conservar energia elétrica. Uma das atividades é através da contação de Histórias para crianças e adolescentes. Os professores também aprendem a contar histórias a fim de desenvolverem essa habilidade e levar para o dia a dia escolar. O contar história prende a atenção das pessoas, pois de forma criativa, podemos refletir sobre nossas ações, no caso da História “ O Clique” (Fotografias 1 e 2) as crianças aprendem a diminuir os “Cliques” dados.(para acender luz) quando não há necessidade, assim, conseguirão praticar a conservação de energia.

¹¹ Nome Fantasia

FOTOGRAFIAS 1 e 2



Fonte: Programa Conservando Energia
Contando da História "O Clique".

Uma outra atividade desse Programa, é através da "Maquete da Casa Energizada", que consiste explicar, através da prática, como é o trabalho do relógio de energia elétrica das nossas casas, marcado em KW/h, ao acendermos luzes e ligarmos aparelhos eletrônicos.



Fonte: "Gerando Energia"

Vale acrescentar, que essas pessoas, saindo da empresa com todo um aprendizado sobre um determinado tema, (no caso da organização pesquisada, o tema é sobre Energia Elétrica) terão condições de aplicar os conhecimentos e, melhorando assim, seus cotidianos e o das pessoas ao seu redor. Sem dúvida, esses cidadãos poderão difundir cada vez mais sobre aquele tema a um outro público, e assim, constrói-se a "cadeia do aprendizado" (grifos nossos).

Mas como conscientizar os funcionários da área de educação, ou até mesmo aqueles que não têm formação em Pedagogia, por exemplo, a se colocarem a serviço da sociedade. ? A principal maneira para atender a tal fato, é através da cidadania individual e corporativa que são

"práticas mais eficazes no desenvolvimento de pessoas talentosas e competentes, desempenhando seu papel de ator social na construção e transformação da realidade organizacional e contribuindo para que a companhia também cumpra o papel de empresa-cidadã" (EBOLI, 2004)

5.4 Descansando... Hora do Lazer., e também da Educação

Alguns estrategistas empresariais defendem a ideia de que “uma pessoa saudável e feliz é um trabalhador produtivo, eficiente e assíduo” (Revista Negócios, 2009, disponível em www.revistanegocios.com.br). Tal concepção apresenta uma visão fragmentada do colaborador, pois ora o mesmo é uma pessoa (“saudável e feliz”) ora é um trabalhador (“produtivo, eficiente e assíduo”).

As organizações precisam ter preocupação com atividades extra-organizacionais, aquelas que envolvem relaxamento, criatividade, incentivos de talentos, enfim, algo para o lazer das pessoas. Lazer – tempo livre – no sentido de ser prazeroso, o colaborador precisa sentir motivação para com aquela atividade e não realizá-la sem sentimento, só “por fazer”, ou melhor, só para ser “produtivo, eficiente e assíduo” (Revista Negócio, 2009, disponível em www.revistanegocios.com.br).

Dessa maneira, as pessoas serão motivadas para a vida, se tiverem favorecida a possibilidade de que o trabalho esteja inserido no seu cotidiano de forma humanizada, com significado, e não como “aquele fardo que se empurra por toda a vida” (grifos nossos).

Uma das maneiras de humanizarmos o cotidiano profissional, é através do desenvolvimento de atividades educativas, assim como aulas de teatro, de violão, de canto, enfim, momentos que proporcionarão aprendizado, que poderá ser regozijado para a vida pessoal do trabalhador, além de aumentar a autoestima daqueles colaboradores desmotivados por algum motivo. Vejamos um exemplo na prática da “Gerando Energia”, através do Espaço Ideias.

O Espaço Ideias é a junção de diversas atividades (oficinas de culinária, teatro, dança de salão, de violão, de fotografia e apresentação de exposições e shows) oferecidas aos colaboradores da empresa. Esse programa não tem como objetivo formar, mas sim de estimular, de vislumbrar uma luz no fim do túnel. O participante poderá descobrir algum talento escondido em seu interior e depois, caminhar com seus próprios passos” (SEP, colaborador da “Gerando Energia”).

Além de gerarem bem-estar para os colaboradores, as atividades extra-organizacionais, normalmente realizadas fora do expediente de trabalho, promovem integração para a equipe e até mesmo entre profissionais de áreas de trabalho distintas, assim como menciona um dos colaboradores “Você tem muito contato com pessoas de outros departamentos. Isso indiretamente facilita o trabalho e as relações interpessoais com as demais pontas da empresa” (Participante do Espaço Ideias).

5.5 Educação e o Mundo do Trabalho

A Educação nas Corporações muitas vezes é observada como investimento, ou seja, investir no colaborador, ou melhor, em sua atividade profissional, a fim de que a organização se mantenha competitiva no mercado de trabalho. Tal fato precisa ser encarado como uma consequência do excelente trabalho realizado pela equipe e não “usar” a Educação como um meio para se chegar ao lucro, mas sim como uma alavanca de crescimento dos colaboradores.

A organização “Aprimorando Seres”¹² chegou à conclusão que precisava formar GENTE. Vejamos o percurso dessa empresa, no que tange à educação e ao treinamento:

A “Aprimorando Seres” trouxe o método Paulo Freire para ensinar os operários. Ela chegou à conclusão de que cada prédio era uma fabriquinha. Antes, quando terminava a construção de um prédio, todo aquele pessoal que havia sido treinado era dispensado. Os dirigentes se comprometeram a gerar negócios para que, assim que terminasse um prédio, o pessoal treinado fosse transferido para outro e para outro. Para isso, precisavam de “gente educada” e montaram um curso de alfabetização muito bem-sucedido. (Revista Melhor, disponível em <http://revistamelhor.uol.com.br>)

Observamos que no início os operários eram treinados, adestrados para o trabalho, e posteriormente, já com a obra finalizada, eram dispensados. Já com o surgimento da concepção sobre Educação no lugar de Treinamento, há necessidade de uma educação global e não voltada diretamente para o trabalho em si. Assim, os trabalhadores aperfeiçoaram a prática, até mesmo seus conhecimentos na área de alfabetização, e foram transferidos para outro e para outro serviço, são agora valorizados e não mais dispensados.

Tal fato nos faz refletir sobre as pessoas como seres integrais, no sentido de que, é preciso proporcioná-las momentos de aprendizado específicos para aperfeiçoar seu trabalho, como também momentos de aprendizado que, diretamente não interfiram em sua atividade profissional, mas que sejam significativos para a vida pessoal.

A área de Gestão de Pessoas precisa incentivar autonomia aos colaboradores e seus respectivos gestores, no processo de escolha das ações de desenvolvimento, já que, a área (Gestão de Pessoas), de uma organização de grande porte, por exemplo, não iria satisfazer toda a empresa no que tange à indicação de cursos, de acordo com o processo de trabalho de cada pessoa. Por isso, é importante descentralizar essa indicação, responsabilizando cada colaborador e seu gestor a pesquisarem no mercado, cursos de atualização/aperfeiçoamento profissional, informando assim, à área de Gestão de Pessoas, que por sua vez, providenciará o que for necessário para a realização daquela ação de desenvolvimento.

¹² Nome Fantasia

Na empresa “Gerando Energia” há dois procedimentos que exemplificam essa autonomia: PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e Solicitação de Desenvolvimento. O primeiro já foi explicado no capítulo “Avaliação de Desempenho & Educação Corporativa”, o colaborador é quem elabora esse Plano, juntamente com seu gestor, identificando quais as ações de desenvolvimento gostaria de participar. O segundo consiste no envio de um documento, para o Departamento de Educação Corporativa (DUC.G), denominado “Solicitação de Desenvolvimento no País”, que é preenchido pelo colaborador e validado pelo seu gestor, a fim de realizar um evento educativo, fora da instituição.

Esse documento é aprovado de acordo com o processo de trabalho do colaborador solicitante. O custo da ação de desenvolvimento é um outro critério de aprovação, que poderá ser validado desde as ações que envolvem o Presidente da organização até as ações que envolvem o gestor de divisão.

Vejamos que por mais o colaborador tenha que passar por um processo de aprovação em relação a sua participação, já que na empresa existem hierarquias, ele poderá informar qual ação de desenvolvimento é pertinente para o seu trabalho. Diferente de uma pessoa “de fora”, indicá-lo para participar de um curso, sem critérios de escolha e que na maioria das vezes, o trabalhador não levará os conhecimentos construídos para o dia a dia profissional, ou então ficará desmotivado para participar do curso.

Outro tipo de ação de desenvolvimento são aquelas necessárias para todos os colaboradores. Não têm um conteúdo específico para cada área de atuação, mas sim um conteúdo geral e muito pertinente ao trabalho. Muitas empresas exigem dos trabalhadores, certas competências comportamentais tais como: iniciativa, determinação, capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade, raciocínio lógico, criatividade, expressão oral e escrita e dentre outras.

A corporação precisa desenvolver continuamente essas ações, denominadas de ações comportamentais, pois há trabalhadores que têm um extenso conhecimento técnico, mas muitas vezes não conseguem se integrar à equipe, por exemplo. Aprender a trabalhar em equipe sem dúvida fará diferença na prática, mas para isso, ao invés de exigir apenas, a organização precisa oferecer processos educativos que desenvolvam tal comportamento no indivíduo. ” Dessa forma, o ideal é dosar e equilibrar a aplicação dos dois tipos de abordagem (técnica e comportamental) até porque, na verdade, uma pode apontar deficiências que seriam resolvidas pela outra. (<http://www.administradores.com.br>)

CAPÍTULO 6

DENTRO E FORA DA SALA DE AULA: O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO

Neste capítulo, veremos duas modalidades de Educação que são vivenciadas por muitas organizações. A primeira delas é a Educação Presencial, que normalmente é realizada na sala de aula, já a segunda é denominada de Educação a Distância, e utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

O ambiente corporativo necessita de diversas formas de aprendizagem, já que muitos trabalhadores geralmente são impossibilitados de se deslocarem de um local a outro, a fim de se atualizarem no que tange a Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

Em outros momentos, é preciso que o colaborador se ausente do ambiente de trabalho, pois o mesmo é pautado na correria, com inúmeras responsabilidades, com pressão psicológica e dentre outras situações que impossibilitam a realização de atividades educativas no local de trabalho.

Logo, as organizações precisam desenvolver meios de aprendizagem que facilitem a atualização do colaborador, através da Educação Continuada.

O Pedagogo ganha espaço nessas duas modalidades de educação, (Presencial e a Distância) atuando como facilitador da aprendizagem. Facilitador porque o pedagogo não irá trazer o conhecimento pronto para o aluno, mas propiciará momentos, através de desafios, da troca com o outro e de informações, para que o próprio aluno, possa construir seus conhecimentos.

O professor que descobre, (...) um caminho facilitador para a "aprendizagem significativa", propicia à sala de aula um ambiente de liberdade, cooperação e questionamentos que conduz o aluno a ser o centro de todo esse processo. (MILHOLLAN; FORISHA, 1972, p.176)

6.1 Na Sala de Aula

Na empresa, o pedagogo lidará, durante o processo de ensino-aprendizagem, com adultos. Logo, precisa utilizar conhecimentos da Pedagogia da Práxis (GADOTTI), a fim de tornar a prática profissional significativa e a fim de despertar interesse nos colaboradores, para com a aprendizagem. Interesse no sentido de motivá-los, pois muitos acreditam que não estão com mais na idade de estudar, ou acham que já aprenderam tudo que precisam.

Toda pedagogia refere-se à prática, pretende se prolongar na prática. Não tem sentido sem ela, pois é ciência da educação. Mas não só. Fazer pedagogia é fazer prática teórica por excelência. É descobrir e elaborar

instrumentos de ação social. Nela se realiza de forma essencial a unidade entre teoria e prática. A pedagogia como teoria da educação não pode abstrair-se da prática intencionada. A pedagogia é sobretudo teoria da práxis. (GADOTTI, 1995, pg.110)

O trabalhador precisa estar envolvido nos diversos momentos do processo educativo, seja no planejamento, informando, a partir de um levantamento de necessidades, proposto pelo pedagogo, o que gostaria de debater/aprender, seja na avaliação, propondo em que aspectos o curso poderá melhorar, seja contribuindo com suas experiências e conhecimentos, através de sua prática, enfim, os colaboradores serão agentes protagonistas da aprendizagem.

Através da participação do colaborador nesses processos listados acima, além da atuação do pedagogo, respeitando a experiência pessoal e profissional do discente e seus conhecimentos prévios, será possível desenvolver uma aprendizagem significativa.

Aprendizagem significativa é o processo através do qual uma nova informação (um novo conhecimento) se relaciona de maneira não arbitrária e substantiva (não-literal) à estrutura cognitiva do aprendiz. (AUSUBEL, 1983,pg.58)

A citação de Ausubel nos remete a uma ideia cognitivista. Podemos complementá-la com a concepção de Novak (1991) cujo destaque está em “uma teoria de educação, que deve considerar que seres humanos pensam, sentem e agem (...) e em qualquer evento educativo deve existir uma ação para a troca de significados (pensar) e de sentimentos entre professor e aprendiz”. (pg.58)

Outro aspecto importante para o papel do pedagogo na sala de aula, é a questão da diversidade, pois na sala de aula, o pedagogo irá se deparar com diferentes características em relação aos discentes. Uns tímidos, outros extrovertidos, uns com dificuldades nisso, outros com facilidades naquilo, enfim, por existir uma gama de diversidades, é essencial

o professor ter uma atitude observadora em relação aos alunos. Ele precisa realmente conhecê-los e encontrar as melhores formas de auxiliar no seu desenvolvimento. Isso implica na percepção do aluno como uma pessoa, não apenas um ser que aprende, mas uma pessoa cuja vida, dentro e fora da sala de aula, é objeto do conhecimento e da atenção do docente (AMBROSETTI, 2002, p. 87).

Na empresa, cada colaborador possui especialidades, no que tange a conhecimentos técnicos, mas também no que se refere a atitudes. Por que não aproveitar essas especialidades na construção, conjunta, de conhecimentos? Se um trabalhador tem a característica de líder, por que não transmitir para seus colegas como consegue praticar a liderança? Se um colaborador tem o dom de saber ouvir, por que não demonstrar aos demais o quão bom é o silêncio em determinados momentos? Tais conhecimentos denominamos de tácito, ou seja,

é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como "know-how" (Saber-Como). A palavra tácito vem do latim tacitus que significa "não expresso por palavras" (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, pg.11).

Na sala de aula, o pedagogo que constrói atividades que promovem convivência, interações, via comunicação oral e contato direto com as pessoas, propiciará o primeiro passo para a construção de conhecimentos tácitos.

Outro tipo de conhecimento é o chamado explícito, que poderemos construí-lo a partir de informações presentes em apostilas, livros, textos, desenhos, diagramas, em uma aula expositiva e dentre outras formas.

6.2 E Fora da Sala de Aula ?

Podemos afirmar que a Educação Formal Intencional encontra-se além da sala de aula, já que, há tecnologias que nos permitem aprender/ensinar com qualidade, em qualquer hora e em qualquer lugar.

Educação Formal Intencional – “Práticas educativas com elevados graus de intencionalidade, sistematização e institucionalização, como as que se realizam nas escolas ou em outras instituições de ensino”. (LIBÂNEO, 2002, pg.56)

Surgiu então, uma nova modalidade de Educação, que ganhou mais oportunidade de expansão nas empresas, atendendo a um maior número de pessoas, a chamada Educação a Distância (EaD) que é

uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação. (Diário Oficial da União decreto n.º. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998)

A fim de promovermos uma EaD de qualidade, há necessidade de uma fusão entre o tecnológico e o pedagógico, pois não basta adquirirmos uma ferramenta de tecnologia para a Educação a Distância. É preciso sim, de suporte pedagógico, que irá proporcionar entre os alunos e o professor, comunicação, diálogo e troca de aprendizagens.

Destaca-se que em qualquer dos dois momentos – presencial ou a distância – o contato com o aluno não consiste em um “jogo” de perguntas e respostas, consiste em discutir e indicar bibliografia que amplia o raio de visão do educando, para que seja possível desenvolver respostas críticas e criativas, consideradas como momentos para a ampliação básica do “saber”, voltadas para oportunizar a análise de possibilidades de aplicação prática do saber conquistado (EMERENCIANO, disponível em www2.abed.org.br).

Caso não tenha esse contato entre o professor e o aluno, a EaD tornar-se-á uma mera transmissão de conteúdos, desconsiderando a curiosidade e o saber do educando. Não basta adquirir palestras, cursos já prontos, depositando assim, todo aquele conteúdo nos discentes. É preciso fugir da transmissão de conhecimentos, e focar na construção conjunta (professores e alunos) de conhecimentos.

Para isso, é necessário, além do suporte técnico, uma equipe pedagógica, chamada de tutoria, que pense no aluno. Essa equipe (tutoria) tem tríplice aspectos: professor, educador e tutor. Em outras palavras, dizemos que o tutor significa ser também professor e educador.

O tutor terá o domínio do conhecimento em processo, além de habilidade de problematizar e indicar fontes de consultas ao aluno. Pode-se dizer que o tutor é um especialista, tanto no que concerne ao conteúdo do que é trabalhado, como nos procedimentos a adotar para estimular a construção de respostas pessoais (dos alunos), além de proporcionar momentos interativos entre aluno x aluno, tutor x alunos. (EMERENCIANO, disponível em www2.abed.org.br)

Essa interação poderá ser síncrona (modo de comunicação que ocorre em tempo real, ou seja, as partes se comunicam de modo instantâneo, é o caso dos chats¹³), ou assíncrona (forma de interação que está desconectada do tempo e do espaço, como por exemplo, os fóruns¹⁴ e blogs¹⁵),

A partir do desenvolvimento, por parte da equipe de EaD, dessas tecnologias da internet (chat, fóruns, blogs e dentre outras) haverá a possibilidade de propiciarmos a difusão de informações, onde cada aluno enriquecerá a rede de informações, com seus conhecimentos. Além disso, a interação proporcionará debates que serão essenciais para a construção de conhecimentos.

Vejamos que quando a Educação a Distância é realizada de forma interativa, com trocas de informações e com uma construção conjunta de conhecimentos, entre alunos e tutor (que também é professor e educador), observamos que assim, o aluno é um ser ativo da aprendizagem, e não um ser passivo que precisa estar atento à transmissão de conteúdos realizada pelo professor, além de aceitar os princípios da Educação Bancária, onde

o educador é o que educa; os educandos, os que são educados; o educador é o que sabe; os educandos, os que não sabem; o educador é o que pensa; os educandos, os pensados; o educador é o que diz a palavra; os educandos, os

¹³ Conversa. Professor e alunos. Alunos e Alunos conversam em tempo real

¹⁴ É um espaço na web para discussões e troca de idéias onde os internautas deixam comentários, perguntas, críticas ou opiniões sobre tópicos variados.

¹⁵ Abreviação de weblog, é uma página virtual atualizada regularmente por uma pessoa ou um grupo.

que a escutam docilmente; o educador é o que disciplina; os educandos, os disciplinados; o educador é o que opta e prescreve sua opção; os educandos os que seguem a prescrição; o educador é o que atua; os educandos, os que têm a ilusão de que atuam; o educador escolhe o conteúdo programático; os educandos, se acomodam a ele; o educador identifica a autoridade do saber com sua autoridade funcional, que opõe antagonicamente à liberdade dos educandos; estes devem adaptar-se às determinações daquele; o educador, finalmente, é o sujeito do processo; os educandos, meros objetos (FREIRE, 1983. pg.68).

Precisamos pesquisar com os colaboradores o que eles precisam/querem aprender, a fim de elaborarmos a aula. Tal fato apresenta um resultado diferente se comprássemos cursos prontos que nada acrescentariam no cotidiano profissional dos alunos, já que não tornará a aprendizagem significativa.

Por que não aproveitarmos as tecnologias da internet, para realizarmos uma pesquisa com os alunos, sobre suas curiosidades, dúvidas e suas habilidades ? A curiosidade de um, poderá ser a habilidade de outro, assim, poderemos construir a rede de informações a partir das diversos saberes presentes naqueles alunos.

Tive a oportunidade de simular uma aula, através de uma ferramenta de *e-learnig*, que refere-se “à utilização das tecnologias da Internet para fornecer um conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho”. (LITTO & FORMIGA, 2009).

Após essa simulação, modifiquei minha concepção sobre EaD, já que é possível interagirmos com a turma, através de uma ferramenta tecnológica. Basta o professor ter postura de aluno, ou seja, que também aprenderá, e não somente ensinará, e de professor, pois é o responsável por buscar as melhores formas de interação (chats, construção de trabalhos, fóruns) e momentos que propiciem o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa para os alunos.

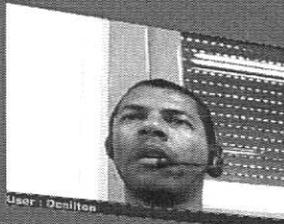
Nas páginas seguintes, poderemos observar as fotografias da simulação de uma aula através da ferramenta de Educação a Distância. Vale ressaltar, que essa ferramenta é de multiconferência, pois apresenta diferentes formas de transmitir uma aula, através das tecnologias da internet : computador (internet), celular (vídeo e áudio), videoconferência tradicional e telefone fixo (áudio).

Além disso, apresenta diferentes modalidades de colaboração, ou seja, como interagir para a construção de conhecimentos: mensagens instantâneas (vídeo e voz), compartilhamento de aplicativos e arquivos, chats, fóruns e construção de trabalhos em conjunto.

Vejamos que o papel do pedagogo é fundamental para a viabilização, com qualidade, desse processo educativo, pois problematizará alguns assuntos, a fim de promover debates, e conseqüentemente a participação dos alunos, através de seus diferentes conhecimentos.

Marlon, User

Number of users: 4
Session: 00329137



User - Denilton



User - Marcelo



User - Marlon



Moderator - Juliana

Pessoas como Protagonistas e Agentes de Transformação

Para você me educar é preciso que você me encontre lá onde eu existo.
(Paulo Freire)

INFO 10:34:39]: Welcome to Spontania.
 INFO 10:34:41]: The meeting time is 0:01:03.
 INFO 10:34:42]: There are 3 users online.
 Juliana 10:50:42]: Olá Marlon e Marcelo !!!!!
 Juliana 10:53:34]: Sejam Bem Vindos
 Juliana 10:54:22]: Vamos apresentar esse trabalho na aula de Educação a Distância - UNIRIO
 Marlon 10:56:51]: ola Denilton, Marcelo e Juliana
 Marcelo 10:57:00]: ola
 Denilton 10:57:31]: Boa aula para todos.....

Participantes

Marlon	<input checked="" type="checkbox"/>								
Juliana(m)	<input checked="" type="checkbox"/>								
Marcelo	<input checked="" type="checkbox"/>								
Denilton	<input checked="" type="checkbox"/>								

Options

Send To: All

Speaking: Juliana



Fundamentos Educacionais

A educação como construção do sujeito social de Paulo Freire

- Conhecer não é só comer conhecimento
- Ler não é só caminhar sobre as palavras
 - ✓ também não é só voar sobre as palavras
- Ler é reescrever o que estamos lendo
 - ✓ É descobrir a conexão entre o texto e o contexto do texto
 - ✓ também como vincular o texto/contexto com o meu contexto

Universidade Cooperativa Fumac

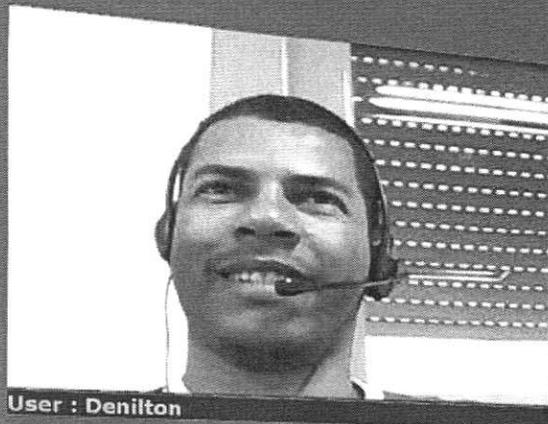
Fumas, 12/11/2009 3

Universidade Cooperativa Fumac

Fumas, 12/11/2009 3

Marlon, User

Number of users: 4
Session: 00:22:31



User : Denilton



User : Marcelo



User : Marlon



Moderator : Juliana

INFO 10:34:39]: Welcome to Spontania.
 NFO 10:34:41]: The meeting time is 0:01:03.
 INFO 10:34:42]: There are 3 users online.
 Juliana 10:50:42]: Olá Marlon e Marcelo !!!!!
 Juliana 10:53:34]: Sejam Bem Vindos
 Juliana 10:54:22]: Vamos apresentar esse trabalho na aula de Educação a Distância - UNIRIO

Participantes

Marlon	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Juliana(m)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Marcelo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Denilton	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Options

Send To: All

CAPÍTULO 7

A LUTA CONTRA O RECURSO HUMANO

Vejamos que esse processo de Educação Corporativa apresenta um novo foco sobre o colaborador, diferente daquele evidenciado pelos Centros de Treinamento & Desenvolvimento (T&D), que consistia tratar a pessoa como um “recurso” que precisaria ser treinado para produzir mais e mais. Além disso, o cargo ficava em destaque no que tange à aquisição de conhecimentos, pois o “recurso” (a pessoa) precisaria aprender, ou melhor, “engolir”, decorar, tudo aquilo que o cargo exigia.

Após compreendermos que Educação Corporativa pode se aproximar da Educação Integral, ou seja, vai além da disponibilização de informações sobre a atividade profissional do colaborador, a fim de gerar competitividade para a organização, mas sim valorizar a saúde, o comportamento, o lazer, as potencialidades, o papel cidadão do colaborador, enfim, sua Qualidade de Vida. Assim, estaremos visualizando o colaborador como Ser Humano, superando a ideia de Recurso Humano.

A partir da migração do T&D para a Educação Corporativa, conseguimos entender de forma mais ampla, o processo Educativo, como exemplifica a colaboradora da “Gerando Energia”, do Departamento de Educação Corporativa.

O trabalhador não estará aprendendo somente dentro de um programa estruturado em sala de aula, mas estará aprendendo quando ele realiza seu trabalho, através de práticas da gestão do conhecimento, através da aprendizagem informal, através das redes sociais. (CLP, Pedagoga)

Após o entendimento sobre este conceito de Educação Corporativa, que engloba todas essas possibilidades educativas exemplificadas ao longo desse trabalho, podemos visualizar como ficaria a prática dessa conceituação, através de uma Universidade Corporativa.

CAPÍTULO 8

PROPOSTA DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Após descobrirmos que Educação Corporativa é o conjunto de ações educativas que serão desenvolvidas com e para o trabalhador, considerando este último como um todo, ou melhor, como Ser Humano, sem fragmentá-lo, precisamos focar a prática da Educação Corporativa, através de uma Universidade, com base na educação integral do colaborador, no sentido de educação como “reconstrução de experiências” (DEWEY, 1959).

Isso significa propor uma prática “escolar” onde experiências reais, com fins em si mesmas, e não apenas “preparatórias”, ocorram; onde relações interpessoais se estabeleçam em diversos níveis e onde os aprendizados científicos para as vidas pública e privada aconteçam de maneira integrada. (DEWEY, 1959, pg.100)

Para atingirmos esse objetivo, ou seja, propor à organização a prática de Educação Corporativa com base na Educação Integral, por meio da Universidade Corporativa, - um primeiro passo - é envolver os gestores para a valorização da educação, além de organizar a universidade de tal forma que nos permita transitar dentro e fora da empresa os diferentes conhecimentos construídos. Praticaremos a “aprendizagem através do meio, o que significa através de vivências e não da transmissão direta e meramente formal de conhecimentos” (DEWEY, 1959, pg. 96).

Cada colaborador aprenderá com os demais e também ensinará, por meio de parcerias uns com os outros e com a comunidade. Vejamos que, ao focarmos a Universidade Corporativa no colaborador e na sua formação integral, será possível vivenciarmos as três grandes funções de uma Universidade que são: Ensino-Pesquisa-Extensão, assim como observamos nas citações seguintes, pois o colaborador poderá ensinar, pesquisar e praticar a extensão dos conhecimentos para a comunidade.

Universidade: instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa. (FERREIRA, 1995, disponível em <http://www.universia.com.br>)

Wanderley (1983) complementa a definição de Ferreira, ao destacar outra finalidade da universidade: “a extensão universitária, materializada na prestação de serviços à comunidade” (disponível em <http://www.universia.com.br>).

Uma outra necessidade para a implantação da Universidade Corporativa, é a elaboração de um Projeto Político Pedagógico (PPP), que deve ser construído de forma participativa (todos os agentes da instituição contribuirão para a construção) e de forma contínua (já que, sempre há o que atualizarmos). Identificaremos, no PPP, as concepções sobre aluno, sobre o processo ensino-aprendizagem. Além de ser

um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da instituição, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa, o Projeto Político Pedagógico é uma metodologia de trabalho que possibilita resignificar a ação de todos os agentes da instituição. (VASCONCELLOS, 1995, p.143)

O Projeto Político Pedagógico norteará a prática da equipe da Universidade, além de permitir que possamos, disseminar a proposta dessa Universidade, para as demais instituições.

8.1 A Estrutura da Universidade

A seguir, ilustraremos uma ideia, a partir da criação de uma simulação, como seria a prática de uma Universidade Corporativa voltada para a Educação Integral. Vale ressaltar, que esse modelo visa valorizar o colaborador como um todo (saúde –física, mental e espiritual –), criatividade, trabalho, social, cidadania, meio ambiente, enfim, vejamos que o colaborador não se resume a trabalho, ou seja, essa Universidade não foi criada com a finalidade de manter a organização competitiva no mercado, pois tal fato, como já foi mencionado, será uma consequência do excelente trabalho realizado pelo quadro de colaboradores da organização.

Resolvi manter o nome da empresa “Gerando Energia”, pesquisada para a elaboração desse trabalho, além de suas principais características: 5.456 colaboradores, sua atividade-fim está relacionada com energia elétrica e encontra-se nas seguintes localidades: “Distrito Federal, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Paraná e Rondônia” (sítio da “Gerando Energia”).

A presença dessa empresa em muitos estados brasileiros e o grande número de trabalhadores nos remetem à necessidade de disseminarmos as funções da Universidade. Por isso, cada localidade apresentará Centros Educacionais que respeitarão a educação integral dos colaboradores e as especificidades de cada região, no que tange à cultura, estilo de vida, clima, enfim, características/necessidades específicas de cada localidade/população.

8.2 Centros Educacionais Básicos e Específicos

Os Centros Educacionais Básicos são aqueles voltados para o bem estar dos colaboradores, através de sua educação integral. Por isso, deverão existir em todas as localidades e organizações, evidenciando os princípios norteadores: Equipe, Saúde e Ideias.

Os princípios norteadores são diretrizes político-pedagógicas, cuja finalidade é indicar parâmetros para atingirmos o principal objetivo dos Centros Educacionais Básicos, que é desenvolver qualidade de vida profissional e pessoal para os colaboradores.

Teremos também os Centros Educacionais Específicos, cujo desenvolvimento irá variar de localidade para localidade, de organização para organização, pois evidenciarão a atividade-fim da empresa e as características / necessidades específicas de cada comunidade (a empresa – “Gerando Energia” – encontra-se em diferentes localidades, como anteriormente citado).

Os Centros Educacionais Específicos desenvolverão temáticas sobre a Cidadania, o Trabalho e o Meio Ambiente, além de outros temas específicos de cada localidade/empresa, ou seja, a empresa terá autonomia para criar outros princípios norteadores para os Centros Educacionais Específicos, que irão atender possíveis necessidades dos colaboradores, da comunidade e do trabalho.

A fim de aprimorar o desenvolvimento desses princípios norteadores, os Centros Educacionais Básicos e Específicos serão divididos em Escolas, que trabalharão interligadas umas com as outras, não ficando somente na divisão de tarefas. Em outras palavras, o desenvolvimento dos princípios norteadores ocorrerá através da prática de cada Escola, que ocorrerá de maneira complementada com o trabalho das demais Escolas.

A seguir, identificaremos o desenvolvimento da Universidade, através dos seus Centros Educacionais (Básicos e Específicos), por meio da prática de cada Escola. Essa Universidade adquiriu o nome de **Universidade Humana**, já que, se preocupa em **cuidar** do bem-estar do ser humano e da comunidade na qual a empresa encontra-se localizada.

A. Centro Educacional Básico: Escola Cuidando da Equipe

O cotidiano empresarial nos desperta competição entre colegas de trabalho e o isolamento entre os membros da equipe, pois a divisão de tarefas, que em certas vezes é importante, prejudica o entrosamento entre as pessoas, pois “cada um faz a sua parte” e um quer ser melhor que o outro. Como dizia Oscar Schmidt (2007) em uma palestra, “Normalmente denominamos de grupo as pessoas que fazem parte de uma empresa, unidade ou setor cuja finalidade específica de cada membro, ou o objetivo principal, é alcançar

determinada meta de **caráter individual**". Porém, essa mesma reunião de pessoas é chamada de equipe quando

o resultado que se busca é feito em função do todo, e neste caso, os objetivos individuais são considerados em segundo plano ou então como meta secundária, pois quando algo é alcançado, o resultado sai **em nome da equipe** e beneficia a todos, independentemente deste ter sido atingido pela ação de um membro isoladamente. (SCHMIDT,2007)

A Escola Cuidando da Equipe oferecerá atividades para que as equipes de trabalho desenvolvam sintonia entre seus membros e até mesmo consigam obter soluções para seus conflitos. É importante promovermos encontros fora do ambiente de trabalho (Sala da Equipe) com atividades de trabalho em equipe, de bate-papo, de entrosamento, de descontração, enfim, momentos que despertem que aquelas pessoas formam uma equipe e não um grupo.

Outro aspecto que a Escola Cuidando da Equipe priorizará é o que se refere ao compartilhamento de conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles "enraizados nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais" (SILVA, 2009, p.413), formando assim, as "comunidades práticas" (SILVA2004,p.146) , ou seja, "redes de pessoas que buscam a troca de experiência e a descoberta de novas formas de resolver problemas que são comuns a todos os envolvidos". (SILVA2004, p.146)

As interações humanas desenvolvidas nessa Escola proporcionarão o compartilhamento dos conhecimentos tácitos, que são algo difícil de ser visível e descrito, além de gerar sintonia entre as equipes de trabalho, já que, existirão momentos em que as pessoas poderão se conhecer melhor, aprender umas com as outras, fatos que com a correria do dia a dia, pouco acontecem no ambiente de trabalho.

B. Centro Educacional Básico: Escola Cuidando da Saúde

A Escola Cuidando da Saúde será uma parceria com o Ambulatório Médico da organização, assim como profissionais de Educação Física, de Nutrição, de Psicologia e todos aqueles que têm como objetivo, gerar saúde para os colaboradores e para o ambiente empresarial.

Essa Escola se caracterizará através de atividades relacionadas aos hábitos alimentares, esportivos, espirituais, além de oportunidades para aqueles trabalhadores que precisam de atendimento psicológico. Enfim, serão atividades relacionadas à geração de equilíbrio tanto na saúde física como na saúde psicológica do colaborador.

A Escola Cuidando da Saúde não ficará somente no âmbito individual, mas também no âmbito coletivo, a fim de gerarmos saúde também para o ambiente empresarial. Por isso, a escola terá uma equipe responsável por aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional.

Entendemos que Clima Organizacional é

o nome dado ao conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização, que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a própria organização. (LUZ, 2003, pg.11).

Já a Pesquisa de Clima Organizacional, é um questionário respondido pelos colaboradores da organização, no que diz respeito a

informações sobre a percepção dos trabalhadores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação, desempenho dos mesmos, além da relação colaborador x equipe, colaborador x gerente e colaborador x organização. A pesquisa, portanto, possibilita que a organização avalie seu momento atual [Clima Organizacional] e planeje ações, em um processo de melhoria contínua.(LUZ, 2003, pg.15)

Vejamos que o papel da Escola Cuidando da Saúde é essencial para o funcionamento das demais Escolas, que serão descritas posteriormente, pois se o colaborador não está com saúde, não poderá trabalhar e aprender, assim como, se a organização não está com “saúde” (Clima Saudável entre seus membros) não poderá existir um trabalho em equipe, comprometendo assim, a prática das demais escolas e o rendimento da organização.

C. Centro Educacional Básico: Escola Cuidando das Ideias

Essa escola será composta por colaboradores que queiram elaborar propostas, através da confecção de projetos/programas, cujos assuntos serão escolhidos pelo próprio trabalhador ou pela equipe que será multidisciplinar, ou seja, formada por pessoas com formações e/ou atribuições distintas de tal forma que visualizem algo sob ângulos diferentes.

Teremos atividades voltadas para como elaborar um projeto, orientações para trabalhar em equipe, (através da colaboração da Escola Equipe), como desenvolver a liderança, como implementar um projeto, além de atividades relacionadas à criatividade e inovação.

Vejamos que essa escola, além de aprender com as outras escolas, também poderá complementá-las, criando, por exemplo, cursos pelos próprios colaboradores, a fim de serem desenvolvidos para as outras escolas.

A Escola Cuidando das Ideias tem como finalidade criar espaço para que os colaboradores possam criar, possam praticar outras funções, possam aprender algo diferente da sua profissão. Assim, essa Escola será a reunião das diferentes ideias dos próprios

trabalhadores. Essas ideias serão articuladas e praticadas pelos colaboradores dentro do ambiente empresarial e/ou na comunidade (parceria com a Escola Comunidade).

A metodologia dessa Escola nos faz refletir que esses colaboradores aprenderão a partir da prática, ou seja, de algo concreto, que sem dúvida terá significado, já que, o colaborador irá aprender e pesquisar para uma finalidade (projeto).

Como dizia Hernandez (1998), “Os projetos de trabalho contribuem para a resignificação dos espaços de aprendizagem de tal forma que eles voltem à formação de sujeitos ativos, reflexivos, atuantes e participantes” (pg. 184).

D. Centro Educacional Específico: Escola Cuidando do Trabalho

Sabemos que o colaborador precisa, constantemente, atualizar seus conhecimentos, pesquisar sobre algo novo, enfim, aperfeiçoar sua área de trabalho, a fim de melhorar cada vez mais, sua atuação profissional.

Na Sociedade do Conhecimento, cada vez mais conhecimentos, (...) serão [construídos] muito depois da idade escolar e, cada vez mais, através de processos educacionais não centralizados na escola tradicional (DRUKER, 1995,p. 156)

A Escola Cuidando do Trabalho consiste em oferecer oportunidades voltadas para a área de atuação de cada colaborador. Essas oportunidades poderão ser cursos presenciais, cursos a distância, leitura de livros, participação em congressos e seminários, enfim, são ações educacionais que visam o crescimento profissional do trabalhador.

Mas como disponibilizar essas ações sem conhecermos as necessidades de cada departamento da empresa?

Teríamos representantes de cada departamento, os chamados “Difusores Educacionais”, que seriam a ponte entre a área de trabalho deles, com a Escola Cuidando do Trabalho. Esses “Difusores Educacionais” fariam o levantamento das necessidades de ações educacionais de todo o quadro de pessoal do seu departamento, levando assim, para a área de Educação,(Escola Cuidando do Trabalho) as necessidades surgidas.

Vale ressaltar, que antes desse levantamento das necessidades, a Escola Cuidando do Trabalho, a partir de seu orçamento referente à realização de cursos para os colaboradores, fará um planejamento sobre a quantidade máxima de ações educacionais que cada departamento terá direito, a fim de conseguir administrar/atender a todos os pedidos.

A fim de ocorrer um atendimento eficiente aos departamentos da empresa, há necessidade de estabelecermos parcerias internas (líderes e gestores) e parcerias externas

(instituições de ensino), além de elaborarmos uma plataforma tecnológica da Universidade Humana.

Em relação à plataforma tecnológica, podemos dizer que é necessário mantermos uma organização dos pedidos solicitados (pelos “Difusores Educacionais”) e dos históricos educacionais de todos os colaboradores da organização, ou seja, todas as ações que cada profissional já participou.

Essa plataforma seria um site da Universidade Humana, que iria conter o trabalho de todas as Escolas da Universidade, a fim de disseminarmos as suas respectivas práticas, tanto para os colaboradores da empresa, como para a comunidade. Essa última, também poderá acessar ao site, a fim de se informar sobre as práticas da Universidade Humana que poderá participar e contribuir com seus conhecimentos.

Além disso, teremos nesse *site*, os pedidos (inseridos pelos “Difusores Educacionais”) de ações educacionais de toda a empresa, a fim de organizarmos a prática da Escola Cuidando do Trabalho, no que tange ao atendimento dos pedidos solicitados (pelos “Difusores Educacionais”). Nesse *site*, os colaboradores poderão visualizar todas as ações educacionais que já realizaram e aquelas que ainda irão participar, ou seja, teremos o histórico educacional de cada trabalhador.

Quanto às Parcerias Internas precisamos de “líderes-educadores”, como mencionou, em entrevista, uma colaboradora do Departamento de Educação Corporativa da “Gerando Energia”.

O gestor precisa ser muito mais que gestor. Precisa ser um líder-educador, que estará atento ao empregado. Sabe seus potenciais, aproveita o que o empregado tem de melhor, e estimula a desenvolver o potencial que ainda não desenvolveu. (VLFM, Bibliotecária)

Já as Parcerias Externas, consiste em buscar no mercado, aquelas instituições de ensino que se destacam, e trazer seus profissionais para atuarem como professor – facilitador na organização, através da realização de cursos que serão pertinentes para a melhoria e atualização do processo de trabalho dos colaboradores.

Através da Escola Cuidando do Trabalho poderemos proporcionar atualização, aperfeiçoamento, descobertas, enfim, melhorias por meio da Educação Continuada e Permanente, para a prática profissional.

E. Centro Educacional Específico: Escola Cuidando das Pessoas e do Meio Ambiente

Essa escola consiste em respeitar e valorizar as principais especificidades da localidade onde a empresa está situada, além de sinalizar as necessidades dessa comunidade, no que tange aos seus moradores e ao meio ambiente.

A Escola Cuidando das Pessoas e do Meio Ambiente proporcionará aos colaboradores da empresa, através da realização de pesquisas – um dos objetivos de uma Universidade –, conhecerem as características e riquezas daquela região, por meio de visitas, leitura de livros, documentários, enfim, diferentes metodologias que visam aguçar o trabalhador a buscar cada vez mais sobre a localidade onde ele trabalha, formando assim, linhas de pesquisa.

As Universidades Corporativas têm o compromisso de desenvolver pesquisa. Cria-se então, as linhas de pesquisa que irão aprofundar os temas que são mais importantes para a empresa e para a comunidade. Os colaboradores poderão escolher em quais linhas de pesquisa irão participar, além de criarem novas linhas de pesquisa.

Essa Escola fará uma parceria com a Biblioteca da organização, a fim de reunir todas as experiências sobre aquela localidade. Essas experiências poderão ser de outros colaboradores, antropólogos, moradores da comunidade e dentre outros “conhecedores-pesquisadores” (grifos nossos) da região, formando assim, uma rede de informações que será disponibilizada na Biblioteca da organização.

Em parceria com a Escola Cuidando das Ideias, serão organizadas as linhas de pesquisa que aprofundarão sobre um determinado tema e colocarão em prática, a fim de disseminarem as informações estudadas, através de oficinas – atingindo um outro objetivo da Universidade, que é a extensão – que serão realizadas periodicamente para os colaboradores da empresa e para os moradores da localidade que se inscreverem. Vale ressaltar, que as linhas de pesquisas e suas respectivas oficinas serão divulgadas no *site da* Universidade Humana, a fim de que os moradores da comunidade possam tomar conhecimento e se inscreverem para participarem das linhas de pesquisa e/ou oficinas, contribuindo com ideias e necessidades (do local onde mora e /ou dos moradores da comunidade).

A fim de esclarecermos melhor sobre o trabalho das linhas de pesquisa, exemplificaremos no subcapítulo a seguir, como seria a prática dessa escola. Escolhemos abordar sobre o tema Meio Ambiente. Mas vale ressaltar, que há possibilidades de desenvolvermos sobre outros temas, de acordo com o assunto das linhas de pesquisas.

Sabemos que diversas localidades do Brasil sofrem devido às enchentes, á poluição, enfim, existem diferentes impactos do Meio Ambiente que prejudicam a vida dos cidadãos, já que muitos perdem suas moradias quando estas são levadas pela chuva, outros sofrem de

problemas respiratórios devido ao ar poluído e dentre outras pessoas que também são prejudicadas de alguma outra maneira.

Por isso, a Escola Cuidando das Pessoas e do Meio Ambiente vem desenvolver oportunidades de pesquisa e prática para tentar diminuir esses impactos do Meio Ambiente que muitas vezes, são causados por descuidos da população.

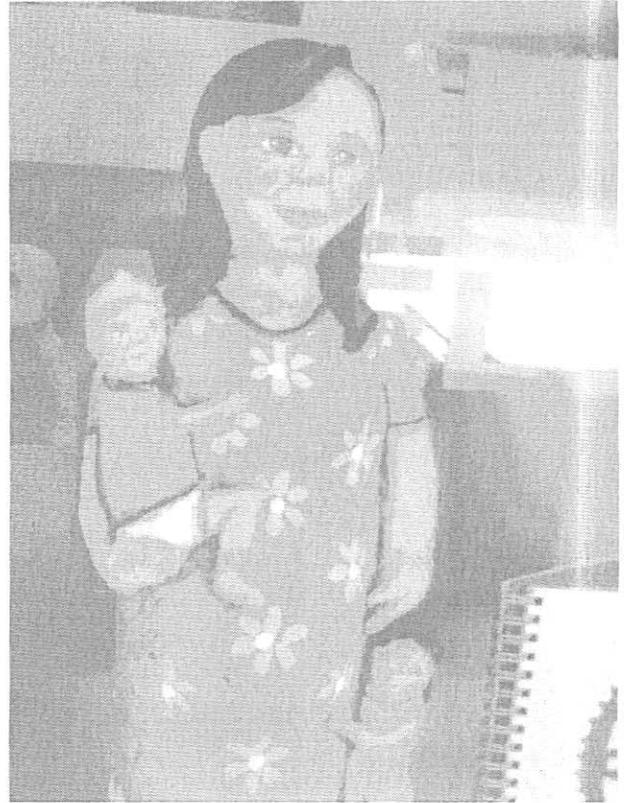
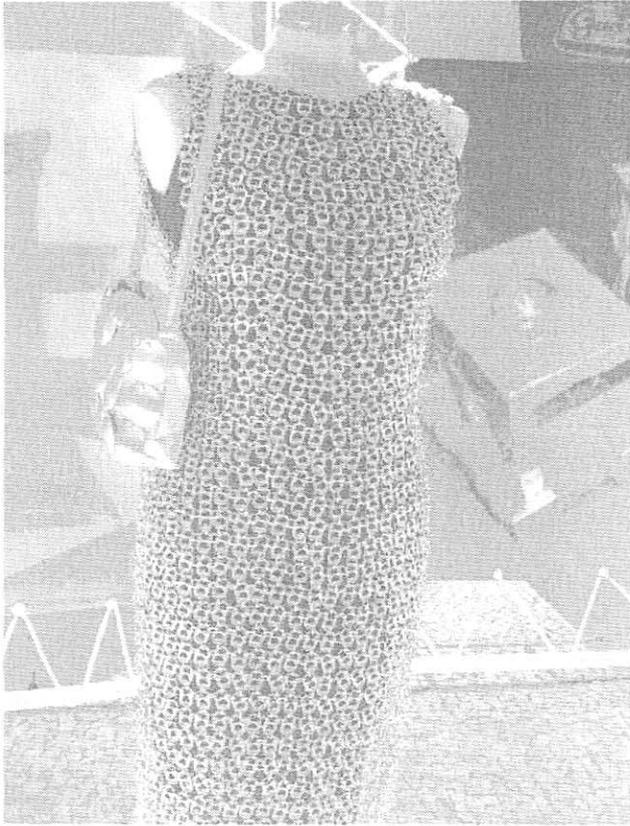
E.1 Exemplificando a prática Linha de Pesquisa “Meio Ambiente”

Primeiramente, o grupo da linha de pesquisa, “Meio Ambiente”, irá realizar um levantamento das necessidades, a fim de conhecerem sobre em que aspectos poderão ocorrer melhorias na comunidade, quanto ao Meio Ambiente, e quais são as potencialidades dos moradores que poderão ser vantagens para o trabalho dos grupos, tanto pesquisa quanto na extensão (oficinas). A seguir, iremos relatar sobre o resultado desse levantamento das necessidades.

Após esse levantamento, o grupo detectou que uma das necessidades daquela região encontra-se no rumo do lixo, ou seja, qual a melhor solução para o lixo. Uma das potencialidades da população é a união, pois os moradores se conhecem e estão dispostos a se reunirem quando for preciso, a fim de solucionarem problemas daquela região, tal como as enchentes.

O próximo passo consiste na organização de uma aula – ensino, o terceiro objetivo de uma Universidade –, para as pessoas que se inscreveram no site da Universidade Humana. Os membros da linha de pesquisa “Meio Ambiente” irão elaborar essa aula, a fim de debaterem com os participantes, quais os principais danos do lixo para o meio ambiente, principalmente na comunidade onde moram, além construir juntos, as soluções para aquele problema (rumo do lixo).

As soluções construídas ao longo da pesquisa, serão apresentadas a partir de oficinas. No exemplo citado, a oficina será sobre Reciclagem, já que é uma das soluções para o rumo do lixo. Os membros da comunidade e os colaboradores da organização aprenderão a reciclar certos lixos e a desenvolver a coleta seletiva no bairro. Além de adquirirem diferentes habilidades (podendo aproveitá-las até mesmo para geração de renda), tais como – confeccionar um vestido só de anéis de latinhas de refrigerante, construir uma boneca de papel –, favorecerão ao meio ambiente, pois evitarão que esses lixos que se transformaram agora, em objetos, ficassem depositados nas ruas da cidade.



Construções realizadas na Oficina de Reciclagem

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dessa monografia, descobrimos que há diversas maneiras de desenvolvermos a Educação nas empresas. Quando pensamos nos trabalhadores e não apenas na organização, vamos além da Educação para o Trabalho. O Trabalho encontra-se na vida do cidadão. Mas vida é saúde, contato com o outro, trabalho, lazer, criatividade, e dentre outros fatores que levarão, juntos, ao bem estar do ser humano.

A Educação é uma das maneiras de Cuidar do ser humano. Cuidar do seu crescimento (pessoal e profissional), cuidar do seu aprendizado, cuidar da sua vida. Por isso, ao desenvolvermos ações educativas nas empresas, precisamos ter consciência que o trabalhador “vive por inteiro” (grifos nossos), ou seja, vive - saúde, o contato com o outro, trabalho, lazer, criatividade e dentre outros fatores - e não apenas “uma parte” da vida (o trabalho).

A proposta dessa Monografia foi apresentar um outro olhar sobre a Educação nas empresas. A partir das vivências da “Gerando Energia” e a partir da criação da “Universidade Humana”, observamos que é possível desenvolver práticas educativas pensando no Ser Humano.

E pensar no Ser Humano significa garantir seu bem estar, escutar suas ideias, respeitar suas especificidades, incentivá-lo a aprender e a compartilhar seus conhecimentos com as demais pessoas, enfim, pensar no Ser Humano significa elaborar uma Educação para o seu crescimento integral.

REFERÊNCIAS

AMBROSETTI, Neusa Banhara. **O “eu” e o “nós”: trabalhando com a diversidade em sala de aula.** In: ANDRÉ, Marli (org.). *Pedagogia das diferenças na sala de aula.* 3. ed. São Paulo: Papyrus, 2002.

AUSUBEL, D.P, NOVAK, J.D. y HANESIAN, H. **Psicología educativa: um ponto de vista cognoscitivo.** México, Editorial Trillas. Traducción al español, de Mario Sandoval P., de la segunda edición de *Educational psychology: a cognitive view*, 1983.

CARMELLO, E. **Qualidade de Vida no Trabalho.** In: IV CONGRESSO NORTE PARANAENSE DE RECURSOS HUMANOS, 01., 2007, 2009 Londrina/PR.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** São Paulo.: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3ªed. São Paulo: Campus, 2008

Diário Oficial da União decreto n.º. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998

DEWEY, John. **Como Pensamos.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959

DEWEY, John. **Democracia e Educação. Introdução à Filosofia da Educação.** 4ed. São Paulo: Companhia Nacional, 1979.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo/SP: Ed. Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **I Fórum Nacional de Dirigentes do SIPEC**, Nov./2000.

FORMIGA, Marcos ; LITTO, Fredric M. **Educação a Distância:O Estado da Arte**. São Paulo: PEARSON EDUCATION. 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 12ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da práxis**. São Paulo, Cortez, 1995

Gazeta Mercantil. 6 de março de 2002

HERNÁNDEZ, Fernando. **Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial**. São Paulo: MH Assessoria Empresarial Ltda., 2006.

LEBOYER, C.L. **Gestión de Las Competências**. Barcelona: Adiciones Gestión, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 6ª ed. São Paulo: Cortez. 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILHOLLAN, Frank; FORISHA, Dill E. **Skinner x Rogers maneiras contrastantes de encarar educação**. São Paulo: Summus, 1972.

MOTTA, J.I.J. **Desafios Educacionais para a Formação de Recursos Humanos em Saúde.** In VER-SUSBRASIL. Vivências e Estágios na Realidade do Sistema Único de Saúde do Brasil. Brasília : Ministério da Saúde, 2004

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro : Campus, 1997.

NOVAK, J.D. Clarify with concept maps. **The Science Teacher**, 1991.

OMS - Organização Mundial da Saúde

Revista de Negócio, 2009

ROBIN, Paulo. **Manifiesto a los partidarios de la Educacion Integral (um antecedente de la Escuela Moderna).** Barcelona: Pequena Biblioteca Calamvs Scriptorivs, 1981.

RAMAL, Andrea Cecilia. **“Pedagogo: a profissão do momento”.** Rio de Janeiro:

SILVA, Jose Roberto. **Aprendizagem Organizacional.** Gestão de Pessoas. Tema 11. MBA Executivo em Negócios Financeiros. IAG/PUC Rio 2009.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Libertad, 1995.

WEISS, Maria Lucia L. **Psicopedagogia Clínica – uma visão diagnóstica dos problemas de aprendizagem escolar.** Rio de Janeiro: DP & A, 2004.



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: Juliana Alexandre de Oliveira / 20051351062

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: EDUCAÇÃO CORPORATIVA & INTEGRAL: UMA PROPOSTA DE UNIVERSIDADE EMPRESARIAL

ORIENTADOR(A): ANTÔNIA BARBOSA PINCANO

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: SANDRA ALBERNAZ DE MEDEIROS

Nota : 10,0

Considerações:

Monografia muito bem elaborada demonstrando o envolvimento e o compromisso que a aluna tem com as práticas educativas na empresa. Parece-me que seu tema necessitaria, num momento futuro, de maior aprofundamento e crítica. Sua perspectiva está ligada a uma visão utópica de uma instituição próxima ao "paraíso" no qual o conflito (natural e esperável nas relações humanas) não se encontra lugar.

Sugero, então, que a Juliana refine sua reflexão sobre a U.E. em um futuro mestrado!

DATA: 21.12.2009

Assinatura:

SEGUNDO AVALIADOR

Professor orientador: _____

Antônio Barbosa Fincant

Nota: 10,0

Considerações:

As ideias apresentadas, com acerto, por Juliana Alexandre de Oliveira, no texto intitulado "Educação Corporativa e Integral: Uma proposta de Universidade Empresarial", distaca o compromisso com uma abordagem inovadora e humanista. Tal estudo pode contribuir para que o mundo do trabalho possa desenvolver regras sustentáveis e unidas distantes do século XXI.

O trabalho mencionado segue os requisitos de um estudo monográfico científico.

Data: 30/12/09

Assinatura: Antônio B. Fincant

RESULTADO FINAL		
Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
10,0	10,0	10,0

Rio de Janeiro, 30 de dezembro de 2009
Antônio Barbosa Fincant
Prof. Orientador