

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

Lydiane Emerick Franklin

O Pedagogo Empresarial e o Planejamento Estratégico: Diferenças e Semelhanças

**Rio de Janeiro
2015**

Lydiane Emerick Franklin

O Pedagogo Empresarial e o Planejamento Estratégico: Diferenças e Semelhanças

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Pedagoga pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, sob orientação da professora Dra. Tania Mara Tavares da Silva

Rio de Janeiro

2015

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO

Lydiane Emerick Franklin

APROVADA EM: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tania Mara Tavares

Prof. Leitor: Prof.^a Dr.^a Jane Santos da Silva

Rio de Janeiro, 2015

Dedicatória

“ Ao único que é merecedor de toda honra e glória. À Deus.”

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus que me sustentou durante esta caminhada.

Aos meus pais que nunca mediram esforços para que eu pudesse me dedicar aos estudos, sempre me incentivaram e me motivaram a buscar o conhecimento. Não foi fácil, mas nunca me deixaram pensar em desistir. Amo vocês!

Ao meu noivo que sempre se dispôs a ouvir minhas inquietações, que sempre esteve ao meu lado e nos momentos em que eu mais pensei em desistir me incentivou a continuar.

Aos meus amigos e companheiros de jornada que a cada período compartilhavam comigo as alegrias e apreensões. Aos amigos de sempre que por quatro anos e meio conviveram com minha ausência em algum momento de suas vidas e, no entanto, sempre me deram apoio.

Aos professores que contribuíram para o enriquecimento deste processo de formação, mostrando muitas vezes saídas que não havia jamais cogitado como possível. Em especial, a minha orientadora prof^a Tania Mara, que não mediu esforços para me ajudar e me apontar o melhor caminho a seguir.

À todos muito obrigada!

Resumo

As mudanças frequentes no mundo do trabalho exigem pessoas cada vez mais qualificadas para atuar nas empresas. Foi mediante a essas mudanças que o espaço de atuação do Pedagogo se ampliou. O presente trabalho monográfico se propõe a discutir com base em uma revisão bibliográfica e algumas entrevistas um dos novos espaços de trabalho do pedagogo: a empresa. Iremos apresentar o percurso histórico que consolidou este nova campo profissional para a pedagogia isto é, a LDB 9394/96 e as Novas Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia, e também analisar como a compreensão da linguagem empresarial, particularmente do Planejamento Estratégico, possibilita ao pedagogo uma atuação mais eficaz no âmbito da Empresa. Como pano de fundo e que só deixo explícito ao final do texto, apresento algumas considerações sobre o meu estágio na ANAC.

Palavras-chave: Pedagogia empresarial, planejamento estratégico, pedagogo.

Sumário

1 – Introdução	7
2 – As novas Diretrizes Curriculares do curso de Pedagogia	9
3 – A Pedagogia na Empresa	17
4 – O Planejamento Estratégico nas Instituições	21
4.1 - O que dizem os gestores sobre o Planejamento Estratégico	23
5 – Considerações Finais	29
6 – Referências Bibliográficas	32

INTRODUÇÃO

Com as mudanças cada vez mais frequentes no mundo do trabalho e nas relações estabelecidas entre os saberes pedagógicos e o modo de entender a Educação, hoje é cada vez mais comum encontrarmos em ambientes que não sejam o escolar a figura do Pedagogo. Desta forma, visando estabelecer relações entre esse profissional e uma das suas possíveis áreas de atuação, será abordado no presente trabalho monográfico a temática da atuação do Pedagogo na empresa. Com base em uma revisão bibliográfica e algumas entrevistas, iremos descrever e analisar como as novas Diretrizes Curriculares contribuíram para consolidar esse novo campo de atuação profissional do Pedagogo e que similitudes e diferenças existem entre sua atuação em um ambiente cuja ideia norteadora se dá através do Planejamento Estratégico.

A escolha deste tema deu-se pelo fato de termos percebido (durante o curso de Pedagogia) que se faz cada vez mais presente uma nova concepção acerca das funções de um Pedagogo, o que abre caminho para novas experiências e vivências profissionais. Assim, este profissional anteriormente visto como aquele que apenas cuidava do ensino das crianças vem hoje conquistando novos espaços e exercendo funções diversas fora do âmbito escolar. Após a oportunidade de fazer o Estágio Supervisionado em Gestão na ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil – o desejo de saber mais sobre essa área aumentou. Foi também durante o curso que tomamos contato com o tema do Planejamento Estratégico. Nossa tentativa será a de articular estas duas temáticas de maneira a poder pensar como o pedagogo pode contribuir para o planejamento estratégico.

O trabalho monográfico está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo traz uma breve discussão acerca das novas Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia. O segundo capítulo traz uma revisão bibliográfica sobre a Pedagogia na empresa, o que tem se pensado sobre este tema. O terceiro capítulo apresenta uma revisão bibliográfica a cerca do Planejamento Estratégico, onde utilizarei algumas entrevistas realizadas com gestores de diversas empresas. E nas considerações finais farei algumas reflexões sobre a importância

do Planejamento Estratégico como uma forma do pedagogo se apropriar de um modelo que possibilita uma atuação importante no âmbito da relação ensino-aprendizagem tendo por base meu estágio realizado na ANAC.

CAPÍTULO 1 – AS NOVAS DIRETRIZES CURRICULARES PARA O CURSO DE PEDAGOGIA

Por meio do Decreto-Lei nº 1.190 de 1939 foi criado o curso de Pedagogia no Brasil. O curso estava vinculado à Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil, e adotava o modelo “3+1”, onde os alunos que fizessem os 3 primeiros anos de curso recebiam o título de Bacharel, e os que desejassem receber o título de Licenciado deveriam fazer mais um ano. (COSTA,2013)

Após sua criação o curso de Pedagogia passou por muitas lutas e mudanças no que diz respeito ao seu currículo e aos seus objetivos, principalmente devido às constantes mudanças no cenário político, econômico e educacional, que faziam (e ainda fazem) com que a identidade do Pedagogo estivesse sempre em construção.

Atualmente estão em vigor dois documentos que norteiam e procuram especificar o perfil do profissional Pedagogo: a LDB 9.394/96 e as Novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia.

Feita de nove títulos e de 92 artigos, a LDB apresenta em seu início a conceituação da educação; coloca os princípios da educação nacional; descreve sua organização; define seus níveis e modalidades, aborda a condição dos profissionais da educação; estabelece a procedência e os critérios de uso dos recursos financeiros alocados para educação e estipula as disposições gerais e transitórias para a aplicação da lei. Além disto, ainda segundo o mesmo autor podemos ver na lei uma dicotomia entre a educação escolar (seu foco principal) e a educacional. A educação escolar é entendida como diretamente vinculada ao mundo do trabalho e social. No âmbito específico do educacional são eleitos onze princípios nos quais estará baseado o ensino. Destes destaca-se como universal a ideia de liberdade; autonomia e tolerância e que pode significar, por exemplo, tanto a tolerância à diversidade cultural, como a pluralidade de enfoques pedagógicos e também a tolerância a coexistência do ensino público e privado. Ou seja, a LDB avança em vários sentidos, mas consolida contradições presentes na história da educação brasileira sendo uma das fundamentais, a manutenção no sistema da dicotomia ensino público e privado. E poderia ser de outra forma?

Segundo Didonet (2008), uma lei gestada em nove anos de discussões do Poder legislativo é mais do que um texto normativo: é a consolidação de debates e negociações e o entendimento da sociedade sobre o tema. Mas eliminar as contradições ou desejar um pensamento uniforme não está no desejo do legislador nem da sociedade, pois isso só é possível em regimes totalitários.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9.394/96, também conhecida como Lei Darcy Ribeiro, foi aprovada no dia 20 de dezembro de 1996. Apesar dos dez anos de discussões até sua aprovação esta lei trouxe como avanço a necessidade de uma formação em nível superior do profissional da educação, mas manteve o nível médio (na época curso normal e agora magistério) como condição mínima para atuação nas séries iniciais e na educação infantil como se vê no Título IV, Artigo 62,

Art. 62º. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal.

Como podemos notar a lei maior da educação mostra, em sua finalização, os embates e interesses contraditórios não somente do governo, mas também dos vários e diferentes grupos sociais que expressam no processo de tramitação das leis os seus interesses. Para o caso específico da educação os embates maiores historicamente travados entre as oposições colocadas pelos setores públicos e privados que estiveram presentes na educação brasileira desde os seus primórdios. Tomar a historicidade do tema exige também que reconheçamos a relação intrínseca entre a Constituição de 1988 e a LDB de 1996 já que principalmente a primeira surge em um contexto de democratização do país depois de décadas do governo autoritário impetrado pela ditadura militar e que havia começado a arrefecer apenas na década anterior com a denominada abertura lenta e gradual instituída em 1979 (PINO, 2008).

Esta Lei cria também, os Institutos superiores de Educação, que segundo o texto seriam os espaços que atenderiam e formariam, juntamente com o curso Normal Superior, os profissionais que desejassem atuar como docentes da Educação Básica. Como podemos observar no texto abaixo:

Art. 63º. Os institutos superiores de educação manterão:

I - cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II - programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

Com isto, ficaria como responsabilidade dos cursos de Graduação a formação de profissionais para as áreas de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, o que pode ser comprovado pelo Art. 64, que afirma,

Art. 64º. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Os demais artigos desta seção abordam aspectos como: o tempo de duração mínimo para os cursos, sobre a formação de docentes para os cursos de graduação e Pós-graduação, sobre as formas de valorização do profissional e encerra em um Parágrafo único dizendo que:

A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino.

Como a LDB, não deixa muito claro a qual seria de fato a função do profissional pedagogo, no ano de 1997, o MEC inicia uma proposta de mudança

das Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação. Foi lançado então o Edital nº. 4, de 4 de dezembro de 1997 através da Secretaria de Educação Superior (SESu), que determinava a criação de uma comissão de elaboração e ainda requeria das Instituições de Ensino que enviassem propostas. (LAROCCA, 2014)

Após muitas discussões e muitos embates, idas e vindas, finalmente através da Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006, foram instituídas as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura. Com a função de definir o perfil do Pedagogo e assim como está escrito em seu primeiro artigo:

[...] definindo princípios, condições de ensino e de aprendizagem, procedimentos a serem observados em seu planejamento e avaliação, pelos órgãos dos sistemas de ensino e pelas instituições de educação superior do país, nos termos explicitados nos Pareceres CNE/CP nº 5/2005 e 3/2006.

As trazem em seu texto as funções que podem/ devem ser exercidas pelo Pedagogo, como apresentado a seguir:

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

Mais abaixo em Parágrafo Único descreve o que está compreendido como atividades docentes:

Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;

II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;

III - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares.

Podemos notar que com a utilização da expressão “não-escolares”, fica claro a ampliação dos espaços onde o Pedagogo pode atuar, não estando agora restringido apenas ao ambiente escolar, mas a qualquer ambiente onde haja promoção de aprendizagem.

No artigo seguinte fica ainda mais explícito o que se espera de um profissional Pedagogo, como podemos verificar:

Art. 5º O egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a:

I - atuar com ética e compromisso com vistas à construção de uma sociedade justa, equânime, igualitária;

II - compreender, cuidar e educar crianças de zero a cinco anos, de forma a contribuir, para o seu desenvolvimento nas dimensões, entre outras, física, psicológica, intelectual, social;

III - fortalecer o desenvolvimento e as aprendizagens de crianças do Ensino Fundamental, assim como daqueles que não tiveram oportunidade de escolarização na idade própria;

IV - trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo;

V - reconhecer e respeitar as manifestações e necessidades físicas, cognitivas, emocionais, afetivas dos educandos nas suas relações individuais e coletivas;

VI - ensinar Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História, Geografia, Artes, Educação Física, de forma interdisciplinar e adequada às diferentes fases do desenvolvimento humano;

VII - relacionar as linguagens dos meios de comunicação à educação, nos processos didático-pedagógicos, demonstrando domínio das tecnologias de informação e comunicação adequadas ao desenvolvimento de aprendizagens significativas;

VIII - promover e facilitar relações de cooperação entre a instituição educativa, a família e a comunidade;

IX - identificar problemas socioculturais e educacionais com postura investigativa, integrativa e propositiva em face de realidades complexas, com vistas a contribuir para superação de exclusões sociais, étnico-raciais, econômicas, culturais, religiosas, políticas e outras;

X - demonstrar consciência da diversidade, respeitando as diferenças de natureza ambiental-ecológica, étnico-racial, de gêneros, faixas geracionais, classes sociais, religiões, necessidades especiais, escolhas sexuais, entre outras;

XI - desenvolver trabalho em equipe, estabelecendo diálogo entre a área educacional e as demais áreas do conhecimento;

XII - participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico;

XIII - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares;

XIV - realizar pesquisas que proporcionem conhecimentos, entre outros: sobre alunos e alunas e a realidade sociocultural em que estes desenvolvem suas experiências não- escolares; sobre processos de ensinar e de aprender, em diferentes meios ambiental-ecológicos; sobre propostas curriculares; e sobre organização do trabalho educativo e práticas pedagógicas;

XV - utilizar, com propriedade, instrumentos próprios para construção de conhecimentos pedagógicos e científicos;

XVI - estudar, aplicar criticamente as diretrizes curriculares e outras determinações legais que lhe caiba implantar, executar, avaliar e encaminhar o resultado de sua avaliação às instâncias competentes.

§ 1º No caso dos professores indígenas e de professores que venham a atuar em escolas indígenas, dada a particularidade das populações com que trabalham e das situações em que atuam, sem excluir o acima explicitado, deverão:

I - promover diálogo entre conhecimentos, valores, modos de vida, orientações filosóficas, políticas e religiosas próprias à

cultura do povo indígena junto a quem atuam e os provenientes da sociedade majoritária;

II - atuar como agentes interculturais, com vistas à valorização e o estudo de temas indígenas relevantes.

§ 2º As mesmas determinações se aplicam à formação de professores para escolas de remanescentes de quilombos ou que se caracterizem por receber populações de etnias e culturas específicas.

Após esta caracterização do profissional, o documento traz em seu artigo 6º, as orientações para a estruturação do curso, abordando o que deve conter no currículo. Este artigo apresenta 3 núcleos nos quais os currículos devem se basear. O 1º núcleo é o referente aos estudos básicos, o 2º é o núcleo de aprofundamento e diversificação de estudos e o 3º é o núcleo de estudos integradores.

No artigo 10º ficam extintas as habilitações do curso. Agora todos possuem uma formação PLENA e estão capacitados para atuar em todas as áreas em que se faça necessária a presença de um Pedagogo, ou seja, todos os espaços em que haja algum processo educativo envolvido. Sobre este assunto, Libâneo nos aponta que

O curso de Pedagogia se destina a formar o pedagogo – especialista, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos – educativos, para atender demandas socioeducativas (de tipo formal, não-formal, e informal) decorrentes de novas realidades, tais como novas tecnologias, novos atores sociais, ampliação do lazer, mudanças nos ritmos de vida, sofisticação dos meios de comunicação. Além disso, informar as mudanças profissionais, desenvolvimento sustentado, preservação ambiental, nos serviços de lazer e animação cultural, nos movimentos sociais, nos serviços para a terceira idade, nas empresas, nas várias instâncias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia, nos programas sociais, na televisão e na produção de vídeos e filmes, nas editoras, na educação especial, na requalificação profissional, etc. (LIBÂNEO, 2001, p. 12)

Podemos perceber que é após a instituição das Novas Diretrizes Curriculares que ficam claras as novas funções de um Pedagogo. Porém, notamos que ainda falta por parte das Instituições de ensino ampliar a discussões acerca das novas áreas de atuação. O que temos visto é que em muitas Instituições ainda há certa resistência na abertura de espaço para as questões

que envolvem os espaços não escolares. Talvez uma explicação razoável seja o fato que a formação de professores tenha sido uma tradição marcada no curso de pedagogia e, além disto, sabemos que a maior empregabilidade dos egressos do curso ainda está nos ambientes escolares. Mas este é um assunto para ser abordado em momento posterior.

CAPÍTULO 2 – A PEDAGOGIA NA EMPRESA

A ligação entre escola e empresa data segundo Enguita (1989) do início do século passado. Com o advento da assim denominada segunda Revolução Industrial esta aproximação se torna mais presente dado que o modelo do Taylorismo e Fordismo adentra o âmbito da escola por ser considerado mais eficaz.

A partir daí ocorrem transformações no modo de se pensar os modelos de gestão e de se estabelecer formas que propiciasse aos donos de empresas ampliar seu lucro a partir das linhas de produção que possibilitaria a massificando do consumo e o controle de qualidade dos produtos ofertados. A partir dessas mudanças no mundo do trabalho surge a necessidade de que o perfil do trabalhador também fosse alterado, mudança esta que também se aplica ao Pedagogo. Com a necessidade de melhoria na qualidade de sua mão de obra e ainda tentando se adequar às novas exigências do mundo do trabalho, as empresas iniciaram um processo de investimento e incentivo à capacitação de seus funcionários. Lyra nos relata que

as empresas passaram a investir na formação interna buscando treinar e se relacionar com seus funcionários, para ter melhor qualidade na produção, no atendimento, ocorrendo mudanças no Departamento de Recursos Humanos. (LYRA, 2012, p. 12)

É mediante esse processo de ressignificação do perfil do trabalhador, que o caminho do pedagogo se encontra ainda mais próximo com o da empresa. Costa nos aponta que,

a entrada do profissional pedagogo na empresa surgiu [...] a partir da necessidade de mudança no perfil do trabalhador com a transição do fordismo/taylorismo para a gestão flexível. (COSTA, 2013, p. 26)

E ainda podemos observar o que Gonçalves descreve,

Atualmente a empresa começa abrir espaço para que este profissional possa de maneira consciente e competente, proporcionar um ambiente que se esteja solucionando problemas, elaborando projetos formulando hipóteses visando a melhoria dos processos instituindo, na empresa, garantindo a qualidade do atendimento contribuindo para a instalação da cultura institucional da formação continuada dos empregados. O pedagogo poderá atuar na empresa produzindo e difundindo conhecimento, assim, exercendo seu papel de educador. (GONÇALVES, 2009 apud PRADO et all, 2013, p. 67)

Ao contrário do que muitos podem cogitar o pedagogo que decide atuar no ramo empresarial não deixa de ser um educador, o que muda apenas é o cenário onde o processo educativo vai acontecer. Trabalhar especificamente junto ao RH ou comandando as Universidades Corporativas é também uma forma de exercer sua função pedagógica.

Apesar de ainda ser um campo pouco divulgado, o Pedagogo pode ser definido como o profissional mais adequado para fazer esse papel de gerenciador das capacitações dentro da empresa, uma vez que é ele quem possui os conhecimentos a cerca do processo de ensino aprendizagem, sabe avaliar, possui didática, sabe trabalhar com projetos, enfim sua formação ampla o proporciona ter conhecimentos que o habilitam para buscar alternativas junto aos demais profissionais para tomar as melhores decisões possíveis e ajudar no crescimento da empresa. (ARAUJO, 2009)

De acordo com Greco,

a atuação do pedagogo empresarial está aberta. É ampla e extrapola a aplicação de técnicas visando estabelecer políticas educacionais no contexto escolar. Sua atuação avança sobre as pessoas que fazem as instituições e empresas de todos os tipos, portes e áreas. (GRECO apud ARAUJO, 2009, p.16)

A função do pedagogo dentro de uma empresa é agir junto aos demais profissionais, principalmente do Departamento de Recursos Humanos, trabalhar na confecção de materiais didáticos, verificar a necessidade de cursos, elaborar projetos tanto de cunho educativos quanto de conscientização, trazendo para o ambiente de trabalho um lugar mais humano e sensível quanto à organização dos processos gestacionais. (LYRA, 2012; COSTA, 2013)

Prado, Silva e Cardoso nos apontam que

a tarefa do pedagogo empresarial estará focada em analisar as necessidades e deficiências das organizações e assim desenvolver projetos voltados ao aprimoramento das mesmas visando trabalhadores críticos analíticos, ativos que resolvam seus problemas e trabalhem em equipe sendo flexíveis as necessidades e transformações atuais. (PRADO, SILVA e CARDOSO, 2013, p. 65)

Por mais que sua formação seja ampla e lhe dê base para atuar nas empresas, assim como em qualquer outro espaço em que haja a prática educativa, este profissional vai precisar de alguns conhecimentos específicos, assim como nos descrevem Vieira & Maron (2002, apud Costa, 2013):

- ✓ Entender a cultura da empresa e saber intervir nela;
- ✓ Compreender a dinâmica da realidade empresarial utilizando-se das diferentes áreas do conhecimento para implementar programas de educação continuada;
- ✓ Identificar os processos de aprendizagem que se desenvolvem na prática concreta da empresa;
- ✓ Compreender o processo de construção do conhecimento no indivíduo em seu contexto de trabalho;
- ✓ Estabelecer diálogo de troca com as demais áreas de conhecimento presentes na empresa;
- ✓ Desenvolver metodologias e materiais pedagógicos adequados à utilização das tecnologias da informação e comunicação na prática educativa;
- ✓ Articular atividades de aprendizagem planejamento, executando e avaliando as mesmas; elaborar projetos de aprendizagem orientados pelos valores expressos pela empresa assim como pela missão e visão da mesma;
- ✓ Trabalhar as questões comportamentais e relacionais que se manifestam nos locais de trabalho. (VIEIRA & MARON, 2002, apud COSTA, 2013, p. 36)

Desta maneira, o Pedagogo tem a função de alinhar as competências dos trabalhadores à missão, visão e aos objetivos da empresa. E para isto ele faz uso dos conhecimentos adquiridos durante sua formação, fazendo, de certo modo, adaptações e transposições do que foi visto na teoria para a prática. Este trabalho

envolve muito mais que transmissão de conhecimentos, mas estende-se a um processo de humanização na relação empresa trabalhador, assim como nas relações interpessoais existentes.

CAPÍTULO 3. O Planejamento Estratégico nas Organizações

O ato de planejar faz parte da vida humana desde os primórdios de sua existência. Muitas vezes o sucesso e o fracasso de certos projetos, sejam projetos profissionais ou pessoais, estão relacionados à falta de planejamento, ou ainda da ineficiência dele.

De acordo com Padilha,

planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações. (PADILHA, 2001 apud BAFFI, 2002,p. 2)

Como estamos discutindo neste trabalho monográfico a questão do ambiente empresarial, nos deteremos a falar do planejamento neste setor de atuação.

Guerra e Marmentini (2014) em seu texto *“Contribuições de um planejamento estratégico para uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados”*, fazem menção à três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.(p. 110) Segundo os autores,

o planejamento estratégico está relacionado à alta administração, pois envolve decisões importantes e com impacto em toda a estrutura da empresa (longo horizonte de tempo). [...] O planejamento tático envolve a média administração (médio prazo) e está relacionado com os objetivos e metas de cada organização.[...] Já o planejamento operacional (curto espaço de tempo) está ligado ao cotidiano da empresa (aos departamentos, grupos de trabalhos e/ou áreas específicas).[...] (GUERRA; MARMENTINI, 2014, p. 110-111)

Devemos considerar que cada tipo de planejamento aqui descrito é, na verdade, uma etapa do processo de planejar. Sendo assim cada um terá sua aplicabilidade destinada a um momento específico.

Neste trabalho nos dedicaremos a falar apenas sobre a principal etapa, que é o planejamento estratégico. Este termo surgiu na década de 1960 com o autor Ansoff. Após cerca de trinta anos este conceito deixou de ser utilizado, devido à má interpretação de seu significado. (GUERRA; MARMENTINI, 2014)

Com o processo de redemocratização consolidado, aqui no Brasil mais precisamente com a Constituição de 1988 que a institui como modelo de governo, a concepção de gestão também é reconfigurada e com ela a ideia de planejamento. O planejamento estratégico fica então estabelecido como uma das formas para que a gestão democrática possa ser implementada. Sobre este assunto Oliveira e Barreto (s.d) nos relatam que

o planejamento é um processo realizado por pensamento interativo e diferentes dimensões que considera a realidade, sendo esta complexa e dinâmica, não podendo ser praticado de forma linear, observando uma etapa e um aspecto de cada vez. Para tanto, torna-se imprescindível a participação de todos [...] nas discussões, condições de igualdade e com liberdade para opinar, ainda que tenha ideia contraditória com as demais. (OLIVEIRA, BARRETO, s.d , p.12)

Ainda considerando o planejamento estratégico como parte do processo democrático, Cornely (1977, apud Silva, s.d.) nos aponta que o planejamento estratégico / participativo é

um processo político, um contínuo propósito coletivo, de reflexão e amplo debate a fim de deliberar sobre a construção do futuro da comunidade contando com a participação do maior número possível de membros das categorias que a constituem. (CORNELLY, 1977 apud SILVA, s.d. , p. 4)

Na mesma linha, Ferreira et all (s.d., p.36) escrevem,

O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado. (FERREIRA et all,s.d. , p. 36)

Para que o planejamento seja eficaz é preciso que o gestor conheça bem as necessidades e desafios que enfrentará. Para isto, é preciso que se faça um

diagnóstico estratégico, que direcionará a implementação das estratégias e o rumo das ações necessárias. Sendo assim é importante que se especifique a missão, a visão e os objetivos da empresa. Andion e Fava trazem a definição desses conceitos, assim como descreveremos abaixo:

A missão da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. [...] A definição da missão da empresa é um elemento essencial para determinar o seu posicionamento estratégico. [...]

A visão consiste num macroobjetivo, não quantificável de longo prazo, que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro. [...]

Os objetivos são resultados que a empresa busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos. [...] (ANDION; FAVA, s.d. , p.33 – 35)

Após a definição da missão, visão e valores a empresa já está apta a estabelecer os rumos que serão tomados. É importante ressaltar que todo esse processo demanda uma recorrente ação de avaliação e reavaliação das medidas adotadas pela empresa. É necessário que se faça uma análise do passado, do presente e se idealize o que se deseja para o futuro, tendo sempre em vista que as metas a serem traçadas precisam estar condizente com a realidade da empresa. Desta forma podemos citar o que Harrison (1995 apud GUERRA, MARMENTINI, 2014) nos apresenta como definição de planejamento estratégico: *“é o processo pelo qual uma organização prevê seu futuro e desenvolve os procedimentos e operações necessárias para alcançar os resultados traçados.”* (HARRISON, 1995 apud GUERRA, MARMENTINI, 2014, p. 113)

Salientamos que existem vários exemplos de planejamento estratégico, e desta forma é importante que cada empresa escolha o que melhor se encaixa ao seu perfil e atende aos seus objetivos. Tanto Gandin (2001) quanto Silva (s.d.) colocam o planejamento estratégico como uma forma de intervir na realidade. Ou seja, o primeiro passo para uma mudança/ transformação é o ato de planejar.

3.1 – O que dizem os gestores sobre o Planejamento Estratégico

Por meio de projeto de ensino intitulado “Gestão educacional numa perspectiva democrática: limites e possibilidades”, desenvolvido nos anos de 2013 e 2014, na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), sob

coordenação da Profa. Elisangela Bernado, juntamente com seus monitores, foram realizadas, até o momento, entrevistas com 91 gestores de espaços escolares e com 38 gestores de espaços não escolares. As entrevistas foram feitas pelos estudantes que cursavam a disciplina de Gestão Educacional.

O referido projeto teve como objetivo entrevistar gestores de espaços escolares e não escolares com a intenção de discutir questões que envolvem a gestão educacional, numa visão democrática / participativa, além de abordar qual a visão dos gestores em relação ao Projeto Político-Pedagógico ou Plano de Ação, democratização do acesso à escola, aumento da escolaridade obrigatória, construção e acessibilidade ao planejamento, divisão / promoção de cargos e salários nas instituições, diferenças sociais como fator agravante para as desigualdades educacionais e fatores eficazes para o desenvolvimento da gestão.

Foram analisadas para a elaboração deste trabalho as 35 entrevistas dos gestores não escolares. Essas entrevistas foram realizadas com gestores não escolares a partir das sete perguntas listadas abaixo:

1 - Qual a visão do(a) gestor(a) sobre o Planejamento Participativo?

2- O que o(a) senhor(a) pensa sobre a democratização do acesso à escola e o aumento da escolaridade obrigatória? Eles desencadearam uma maior qualificação dos profissionais? Por quê?

3- Como foi construído o Plano de Ação da INSTITUIÇÃO onde trabalha? Ele fica acessível a todos?

4 - O(a) senhor(a) considera a gestão da INSTITUIÇÃO onde trabalha democrática e/ou participativa? Por quê?

5 - Como é feita a divisão e/ou promoção de cargos nessa INSTITUIÇÃO? Como é feita a divisão de tarefas?

6 - Considera as diferenças sociais como um fator agravante para as desigualdades educacionais/profissionais? De que forma?

7 - Quais fatores o(a) senhor(a) considera eficazes? E como ineficazes para a sua gestão?

Dentre os gestores que participaram da entrevista, 60% são mulheres, dessas 17 possuem Formação Superior (apenas 7 são Pedagogas), 6 fizeram

Mestrado ou Pós-Graduação e 4 não informaram seu grau de escolaridade. Dentre os homens, 11 eram Graduados, 1 tinha apenas o Ensino Médio e 2 não informaram. Aproximadamente 65,7% dos entrevistados atuam em empresas privadas, sendo 15 mulheres. Dos que atuam em empresas públicas, 5 são homens e 5 mulheres. Privilegiarei neste trabalho apenas os gestores que possuem formação de nível superior e para não fugirmos do tema que nos propusemos discutir utilizarei apenas as questões que falam sobre do Planejamento Estratégico, sendo elas a questão número 1 e número 3.

Quando perguntados a cerca da sua visão sobre o Planejamento estratégico, quase todos os gestores responderam que o consideram como um fator eficaz e importante para o sucesso da empresa. É quase unânime em suas falas que é o Planejamento Estratégico que ajuda a delimitar os objetivos da empresa, definindo estratégias e metas para a melhor obtenção dos resultados positivos. Podemos comprovar isso observando a fala de alguns desses gestores, que serão identificados aqui como Gestor 1, Gestor 2, sucessivamente até o Gestor 20.

É eficaz, pois, sem o mesmo não há um bom desenvolvimento do trabalho idealizado. Este tipo de planejamento é diferente de outros por estar ligado ao cumprimento de metas, por exemplo. Aqui funciona bem assim, pensamos num objetivo e, a partir daí traçamos medida, ações, caminhos, a fim de alcançar tais expectativas. (Gestor 1)

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta com objetivo de contribuir para uma reflexão sobre os caminhos da instituição. Avaliar quais são suas potencialidades e fraqueza e analisar se todas as ações e potencialidades estão contribuindo para a missão da instituição. (Gestor 2)

Considero o Planejamento Estratégico como um processo de análise que direciona as ações de uma instituição, através de um “plano estratégico”. Este deve estar em sinergia com o direcionamento da empresa, seus valores e posicionamento. A estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, de acordo com as possíveis mudanças de objetivo

e contextos, muitas vezes, imprescindíveis. Dessa forma, o maior desafio da gestão estratégica está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais. (Gestor 3)

Este assunto o qual considero fundamental na administração de uma instituição. Pensar estrategicamente é necessário e faz parte do dia a dia. O planejamento estratégico possui visão a longo prazo e discute “o que” e “como” se deve fazer para se alcançar o alvo. Envolve diversas análises, não só se detendo ao ambiente interno mas também ao externo, buscando-se cumprir a missão e alcançar a visão da empresa observando seus valores. Tudo isso estabelecido de forma clara e ampla a todos de maneira que na execução de sua atividade de fato saibam para onde estão caminhando e para que estão contribuindo. Todos os níveis da instituição estão envolvidos e seus objetivos definidos. (Gestor 4)

Assim notamos que de um modo geral a ideia de planejamento estratégico está bem difundida na teoria. Ainda aparecem na fala dos gestores questão de ser algo a ser feito em longo prazo. Aproveito para retomar a definição de planejamento estratégico adotada por alguns autores.

Fischmann e Almeida (2009 apud KRAKAUER et al.,s.d) definem planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela empresa, de forma a fortalecer seus pontos fortes, diminuindo os riscos, com ações de longo prazo.

Ansofff (1991apud KRAKAUER, s. d) relaciona planejamento estratégico com uma visão antecipada e sistemática que proporciona um maior desempenho financeiro em comparação com decisões adaptativas.

Durante a análise das entrevistas encontramos duas falas que nos apontam que embora a ideia de planejamento estratégico esteja bem difundida, algumas empresas ainda não o adotaram como prática e ainda outras recebem o

planejamento pronto, ou seja, os objetivos não são discutidos com aqueles que os colocarão em prática. Podemos constatar isso nas falas dos Gestores 5 e 6:

As ordens principais vem do conselho de RPN que é formado por representantes de alguns ministérios. O planejamento de metas anuais também são enviados pelo RPN e pelo MCTI. (Gestor 5)

Em nossa empresa não existe uma formalização do planejamento estratégico, como na maioria das empresas que são originalmente familiares, porém, existe um planejamento a curto prazo que vem sendo cumprido, geralmente com atraso, e que vem se tornando um planejamento estratégico em virtude de seus desdobramentos. (Gestor 6)

Mediante essas falas, partimos para a análise da questão 3 do questionário, que pergunta sobre o Plano de ação da instituição. Em relação a esta questão observamos que na maioria dos casos a instituição possui sim um Plano de ação e que este foi construído coletivamente. Porém um número maior de entrevistados afirmam que a instituição não possui um plano de ação e/ ou que mesmo que tenha não fica disponível a todos. A exemplo disso destaco a fala da Gestora 19 que afirma: *“Não sei e nem tive acesso.”*

Desta maneira destacamos o que Rebouças (2001 apud FERREIRA et al,2005) nos demonstra quando afirma que

[...] os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado[...] (p. 35)

Diante da discussão e da apresentação da bibliografia referente ao tema podemos perceber a importância das Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia. Novos espaços estão se abrindo e fica explícito que as discussões acerca de sua formação não podem se esgotar por aqui.

O pedagogo dentro do ambiente empresarial não perde sua função de educador, apenas a exerce em outro espaço. Este profissional passa a ser considerado como o profissional que cuida do capital humano da empresa, isto porque

A capacidade da empresa de adaptar-se às exigências do mercado depende da forma como esta estimula seus colaboradores a buscar, refletir e aplicar seus conhecimentos. [...] (CLARO e TORRES, 2012, p.209)

Desta forma, este profissional também trabalha de forma a alinhar as competências dos trabalhadores às metas da instituição.

Ao analisar o que vimos a respeito do conceito de planejamento estratégico, podemos inferir que este conceito será de bastante utilidade ao profissional pedagogo que quiser atuar nos espaços não-escolares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Ferreira (2005, p. 36) “*é preciso planejar, planejamento é algo que todos concordam, muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente.*” Sendo assim constatamos que a falta do planejamento pode trazer danos ao sucesso da empresa e é preciso que cada vez mais os gestores estejam abertos para perceber o que falta na empresa e quais os rumos tomar.

Concluimos assim que o planejamento estratégico é uma metodologia que pode ser utilizada pela empresa para se delimitar os rumos que serão tomados para alcançar seus objetivos. Normalmente este é um projeto de longo prazo.

Inferimos através das bibliografias apresentadas que o profissional pedagogo por possuir uma formação ampla está capacitado para exercer suas funções dentro de uma empresa e ainda poderá fazer uso do conceito de Planejamento estratégico como base para suas ações.

Ressaltamos ainda que as discussões acerca deste tema não podem ser encerradas por aqui e vamos nos valer de um trabalho de Gandin (.) que mostra que o Planejamento Estratégico pode ser uma base importante para o trabalho do Pedagogo ele deve ser lembrar que sua proposta de participação deve ser sempre matizada por uma diferença fundamental.

Para este autor, o que rege a participação na escola e embasa o seu Planejamento deve ser a ideia de participação em outros moldes.

Para o autor,

O planejamento participativo tem uma visão própria de participação. Ele nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça esta que se caracteriza pela falta de participação. (GANDIN, 2001, p. 88)

Talvez seja este o caminho a partir do qual o Pedagogo sem se furtar a trabalhar no âmbito da empresa possa imprimir ao seu trabalho, isto é, a ideia de que é possível construir no “chão da fábrica” algumas ações que possibilitassem (pelo menos minimamente) a transposição de algumas premissas da Educação, isto é, transformar trabalhadores em cidadãos. Não podemos nos furtar a este papel que a história nos apresenta e apenas negar a existência deste novo

espaço de atuação estejamos negando o alcance da pedagogia no espectro mais amplo da sociedade.

Para finalizar, gostaríamos de descrever ainda que brevemente nossa experiência de estágio na Agência nacional de Aviação Civil (ANAC) que nos referimos na Introdução deste trabalho.

A oportunidade que tive de realizar meu estágio supervisionado em Gestão na ANAC foi o fator decisivo para que eu tivesse a certeza de que o caminho que eu pretendia era possível e me fez ter uma visão (ainda que breve) de qual seria o trabalho de um pedagogo naquele ambiente, uma vez que este ramo da pedagogia era para mim ainda desconhecido e mesmo que me despertasse o interesse eu não fazia ideia do que seria, havia apenas algumas especulações criadas a partir do comentário de algumas pessoas.

Quando chegamos à ANAC – e digo “chegamos”, pois fiz este estágio em conjunto com duas colegas de curso – fomos recebidas por uma pedagoga, que foi quem nos acompanhou durante o período de estágio. Logo de início ela nos apresentou a instituição, falou sobre alguns procedimentos internos e em seguida começou a nos explicar qual era o seu trabalho. Também, nos contou um pouco de sua história, e o mais interessante é que ela nos relatou que depois que passou no concurso sentiu um certo receio de abandonar a escola onde até então trabalhava como diretora para atuar numa empresa, onde ela achava que deixaria sua função de educadora e se tornaria uma funcionária do RH. Neste momento vemos explícita a ideia de que o profissional pedagogo que resolve seguir a área empresarial deixa de ser educador, o que mais adiante em sua fala percebemos que não é verdade. Por ocupar o cargo de Gerente de capacitação era responsável por criar e ministrar cursos na instituição para capacitar os trabalhadores. Fazia os planos de curso, montava turmas, material didático, enfim utilizava seus conhecimentos pedagógicos.

No período em que estivemos lá participamos do curso de Capacitação de Instrutores para a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar), ela nos explicou que a ANAC e a ANS possuem um acordo e que os cursos de capacitação de pessoal da ANS são oferecidos pela ANAC. Este curso era composto por profissionais advindos de vários estados do Brasil, onde tinham

aulas de “didática”, no período de uma semana, em tempo integral e acontecia num prédio alugado no Centro do Rio. No último dia de curso eles fizeram uma avaliação que consistia em ministrar uma aula. Após o término do curso visitamos o Centro de Treinamento da ANAC que fica no Aeroporto de Jacarepaguá.

Esse processo pelo qual tive a oportunidade de participar foi enriquecedor, conversamos muito acerca do que estava dando certo, o que não estava surtindo efeito, o que cabia e o que não cabia naquele momento. Discutimos sobre a nossa formação, se o que a Universidade nos apresentava era suficiente e constatamos que há um certo distanciamento entre o que era abordado no nosso curso de graduação e algumas competências exigidas pela empresa. É claro que não estamos diante de um abismo, pois os conhecimentos pedagógicos nós possuímos e podemos fazer as adaptações necessárias. No entanto, assim como a gestora nos deixou claro, existem alguns conhecimentos que são específicos e que a Universidade ainda não se apropriou deles.

Fazendo um balanço do que vi e vivi, considero que não poderia ter tido melhor experiência. O curso do qual participei serviu também como um *plus* para minha vida profissional, pois estive ali não só como alguém que estava pensando e analisando o lado pedagógico, mas também como aluna e, com certeza, observar a postura de uma profissional, ir um pouco além do que vemos na Universidade me fez refletir sobre como as vezes nos privamos de fazer algo diferente e nos conformamos com o que é menos “trabalhoso”.

Vi a necessidade de que a discussão acerca desse novo espaço de atuação para o pedagogo seja ampliada. Alguns tabus ainda precisam ser quebrados, nós não deixamos de ser educadores porque trabalhamos em uma empresa. O processo de criação; planejamento; execução e avaliação do curso de capacitação para os funcionários daquela empresa foi feito por uma profissional da educação e isso não poderia ser diferente, afinal quem melhor do que uma educadora para exercer essa função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ____ **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Último acesso em: 02 de junho de 2015.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico.** In: Coleção Gestão Empresarial, s.d. p. 27 – 38.
- ARAÚJO, Francilane de Souza. **Pedagogia Empresarial: Uma nova área de Atuação para o Pedagogo.** 2009. Trabalho final de curso Pós-graduação, Universidade Candido Mendes.
- BAFFI, Maria Adelia Teixeira. **O Planejamento em Educação: Revisando Conceitos para mudar Concepções e Práticas.** Petrópolis, 2002.
- CNE/CP 1/2006. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia.** Diário Oficial da União, Brasília, 16/05/2006, Seção 1, p.11. Disponível em: www.mec.org.br. Acesso: 02/06/2015 .
- CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos; TORRES, Mariana de Oliveira Fernandes. **Pedagogia Empresarial: A atuação dos profissionais da Educação na Gestão de Pessoas.** Revista Contrapontos – Eletrônica, v.12, n. 2, p. 207 – 216. maio/ agosto 2012
- COSTA, Cássia Josiane Pereira da. **Pedagogia Empresarial: Identidade e Saberes.** 2013. 43 p. Monografia, Universidade Estadual de Campinas.
- DIDONET, Vital “ LDB dez anos depois: uma retrospectiva da ação legislativa” in BRZEZINSKI Iria (org) LDB Dez Anos Depois , Reinterpretação sob vários olhares. São Paulo, Cortez, 2008
- ENGUIITA, F. M. *A Face Oculta da Escola: Educação e Trabalho no Capitalismo.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1989. (pp 105-131).
- FERREIRA, Maraísa Angélica D.; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Empresas.** Maringa

Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p.34 – 39, jan/jun, 2005.

Fonte: Projeto de ensino “**Gestão educacional numa perspectiva democrática: limites e possibilidades**”; 2013 – 2014, professora responsável: Prof^a Dr^a Elisângela da Silva Bernado – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

GANDIN, Danilo. **A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade**. Currículo sem Fronteiras, v.1, n. 1, p. 81 – 95, jan/ jun 2001.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; MARMENTINI, Geli. **Contribuições de um Planejamento Estratégico para uma Empresa de Médio Porte Produtora de Sucos Concentrados**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação. v.1, n. 2. jan/ abr 2014, p. 108 – 128.

KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**. s.d.

LAROCCA, Mayara. **OS CURSOS DE PEDAGOGIA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: qual o lugar da formação para os espaços não escolares?** 2014, 83 p. Monografia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos: inquietações e buscas**. ed. UFPR. Educar, Curitiba, n. 17, p. 153 – 176. 2001.

LYRA, Jakeline Linéia Pinheiro. **Pedagogia Empresarial: Primeiras aproximações**. 2012. 16 p. Monografia, Universidade Estadual de Maringá.

OLIVEIRA, Nívea de Carvalho; BARRETO, Cristiane Santana. **Gestão Participativa e Planejamento Estratégico: (Re) significando o caminho da educação no SALT – IAENE**. s. d. Trabalho Final do curso de Pós – Graduação da Faculdade Adventista da Bahia.

PINO , Ivany “ A Lei de Diretrizes e Bases da Educação: a ruptura do espaço social e a organização da educação nacional “ in BRZEZINSKI Iria (org) LDB Dez Anos Depois , Reinterpretação sob vários olhares. São Paulo, Cortez, 2008

PRADO, André Alves; SILVA, Elaine Machado da; CARDOSO, Mônica Aparecida Batista da Silva. **A Atuação do Pedagogo na Empresa: A Aplicação Eficiente e Eficaz da Pedagogia Empresarial.** ECCOM, v.4. n. 7. jan/jun. 2013. p 63 – 78.

SILVA, Marta Leandro da. **Planejamento Escolar na Perspectiva Democrática.** s.d.