

Guaraci
12 de dezembro
02. dez. 07



UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH
ESCOLA DE EDUCAÇÃO – PEDAGOGIA

**Modelos de Gestão e Tendências Pedagógicas
na Educação Corporativa**

ALUNA: MARIANA DA SILVA RAMOS

ORIENTADORA: PROF^a DOUTORA GUARACIRA GOUVÊA

RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO/2008



UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH
ESCOLA DE EDUCAÇÃO – PEDAGOGIA

**Modelos de Gestão e Tendências Pedagógicas
na Educação Corporativa**

Monografia elaborada pela acadêmica Mariana da Silva Ramos como requisito para a conclusão do Curso de graduação de Pedagogia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro sob a orientação da Professora Dr^a Guaracira Gouvêa.

RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO/2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH
ESCOLA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:
PROFª MALVINA TANIA TUTTMAN

DECANO DO CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS:
PROFª JULIA BELESSE DA SILVA LINS

DIRETORA DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO:
PROFª JANAÍNA SPECHT DA SILVA MENESES

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA:
PROFª CLÁUDIA DE OLIVEIRA FERNANDES

PROFESSORA DE MONOGRAFIA II:
PROFª JANAÍNA SPECHT DA SILVA MENESES

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por serem o meu porto seguro. Por me presentear com as ferramentas necessárias para ter o meu próprio espaço no mundo. Por me mostrarem que amar é cuidar, disciplinar, educar, abraçar, rir, chorar... Por me ensinarem que respeito, educação e humildade são essenciais na vida.

Obrigada pela minha existência.

Aos meus irmãos por contribuírem para o meu desenvolvimento como ser humano. Por me aconselharem sempre que necessário. Por saber que posso contar com eles para a vida toda.

Obrigada pelo amor, amizade, fidelidade e companheirismo.

Aos meus amigos da faculdade, que durante esses quatro anos e meio compartilharam de momentos maravilhosos da minha vida. Sem eles a faculdade não teria sido a mesma.

À Klaus Maia, por me mostrar que a vida deve ser vivida e que nenhum momento pode ser desperdiçado. Por me apresentar um lado meu que eu desconhecia. Pela amizade, carinho, preocupação, amor, por ter você na minha vida.

À querida professora, doutora Guaracira Gouvêa, minha orientadora. Obrigada por aceitar me orientar e levantar questões críticas sobre a importância da Educação na sociedade, contribuindo para o meu desenvolvimento acadêmico.

RESUMO

Neste trabalho, serão apresentados conceitos de modelos de gestão e tendências pedagógicas possíveis e aplicadas na educação corporativa com uma abordagem especial para o funcionamento da área de educação e desenvolvimento das empresas, a Universidade Corporativa. Primeiramente, será traçado um breve panorama da conjuntura na qual a educação corporativa ganhou vital importância. A seguir, serão apresentados os conceitos de alguns profissionais do ramo, no Brasil e no mundo, que melhor definem a educação corporativa. Depois serão exibidos, mais especificamente, os modelos de gestão e tendências pedagógicas que permeiam a educação corporativa. Por fim, para ilustrar todo o conceitual, será feita uma apresentação e análise da área de Educação e Desenvolvimento de uma grande empresa, mostrando os modelos de gestão e tendências pedagógicas que a permeiam.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Corporativa, Universidade Corporativa, Modelos de Gestão, Tendências Pedagógicas.

Sumário

Introdução	08
O tema e sua relevância, a motivação do tema e objetivos	09
Capítulo 1	
Educação Corporativa	10
<i>Era do Conhecimento</i>	10
<i>O que é Educação Corporativa?</i>	11
<i>O surgimento das Universidades Corporativas</i>	15
<i>Conceitos e Características das Universidades Corporativas</i>	17
Capítulo 2	
Modelos de Gestão	24
<i>Modelos de Gestão Clássicos e Científicos: Taylor e Fayol</i>	24
<i>Gestão Burocrática</i>	26
<i>Gestão Estrutural</i>	27
<i>Gestão de Desenvolvimento Organizacional</i>	28
<i>Gestão de Pessoas</i>	29
<i>Gestão de Planejamento Estratégico</i>	30
<i>Gestão do Conhecimento</i>	31
Capítulo 3	
Tendências Pedagógicas	33
<i>Tendências Pedagógicas na visão de Libâneo</i>	33
<i>Tendências Pedagógicas na visão de Saviani</i>	39
<i>Tendências Pedagógicas na visão de Gadotti</i>	41
Capítulo 4	
Valer – Educação Vale	44
<i>Missão, Visão e Posicionamento da VALER</i>	45
<i>O que é competência?</i>	46
<i>A Gestão das Competências e as Ações de Desenvolvimento da VALER</i>	46

<i>Modelos de Gestão e Tendências Pedagógicas - Valer – Educação Vale</i>	54
Comentários finais	59
Referências Bibliográficas	61

Índice de Figuras

Figura 01 - Ferrovia Vitória Minas - Vale, 2006.	02
Figura 02 - Símbolo do Mapa de Desenvolvimento, 2007.	03
Figura 03 - Símbolo da Trilha de Gestão e Liderança, 2007.	04

INTRODUÇÃO

Durante meu estágio na Vale (Vale do Rio Doce), na Valer - Educação Vale, percebi que a educação poderia ser inserida como uma cultura dentro do meio organizacional ultrapassando o âmbito formal da escola.

Neste sentido, tive a oportunidade de conhecer e participar de alguns projetos educacionais na empresa além de acompanhar a implantação e o desenvolvimento de ações de desenvolvimento para os empregados da Vale.

A Valer – Educação Vale, centro de excelência em educação, responsável pelo desenvolvimento e educação contínua de todos os públicos da Vale, oferece ações educacionais para todos os integrantes da empresa, desenvolvendo programas e projetos multidisciplinares orientados para a educação básica, formação e especialização profissional, desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa e o desenvolvimento de lideranças, bem como atividades com foco em arte e cultura.

Visto as conseqüências desta experiência, decidi fazer tema do presente trabalho os modelos de gestão e tendências pedagógicas que permeiam esta área de educação corporativa. Considerando a importância que o conhecimento tem assumido no atual ambiente corporativo, pode-se perceber uma tendência cada vez mais nítida de valorização da educação nas empresas. Por conseqüência, grandes têm sido os seus esforços no desenvolvimento e aprimoramento da educação corporativa.

O TEMA E SUA RELEVÂNCIA

O tema do presente trabalho é modelos de gestão e perspectivas educacionais que permeiam a educação corporativa nas empresas no contexto da Era do Conhecimento.

Considerando que a importância do recurso humano como diferencial competitivo das empresas tende a crescer cada vez mais, pode-se arriscar que a educação de seus empregados será fator indispensável para o crescimento e perpetuação no mercado de trabalho.

A MOTIVAÇÃO DO TEMA

O motivo que me levou a adotar este tema teve caráter bastante pessoal, pois pretendo me especializar na área de Educação Corporativa, em especial no que tange o desenvolvimento de pessoas através da educação. Como estou tendo a oportunidade de conhecer esta área através de um estágio, considero a abordagem do tema escolhido uma forma ótima de unir os conhecimentos adquiridos em minha formação acadêmica com minha vivência neste estágio.

OBJETIVO

Este trabalho tem por principal objetivo descrever e analisar os modelos de gestão e perspectivas educacionais utilizadas na educação corporativa, mais especificamente sobre o modelo Valer – Educação Vale através da metodologia bibliográfica documental. Este estudo busca também dar uma visão geral da valorização da educação na gestão e desenvolvimento de pessoas no atual ambiente de negócios.

CAPÍTULO 1 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA

EDUCAÇÃO NA *ERA DO CONHECIMENTO*

O conhecimento tem presença garantida em qualquer projeção que se faça do futuro. Costuma-se definir nossa era como a era do conhecimento. Se for pela importância dada hoje ao conhecimento, em todos os setores, pode-se dizer que se vive mesmo na era do conhecimento, na sociedade do conhecimento. (GADOTTI, 2000).

A consequência dos avanços tecnológicos e da velocidade que a informação é transmitida atualmente contribuíram para essa nova era. As novas tecnologias permitem acessar conhecimentos transmitidos não apenas por palavras, mas também por imagens, sons, fotos, vídeos (hipermídia), etc. Nos últimos anos, a informação deixou de ser uma área ou especialidade para se tornar uma dimensão de tudo, transformando profundamente a forma como a sociedade se organiza.

Na chamada Era do Conhecimento, o conhecimento está se tornando a base da economia que faz parte da terceira grande onda de transformação humana. A primeira onda foi a lenta disseminação da agricultura pelo mundo, que deu origem à “nova economia primordial”. A segunda onda, que se desenvolveu muito mais rapidamente, foi lançada pela Revolução Industrial e trouxe a outra “nova economia”, firmemente calcada na produção industrial em massa. Aqui cabe mencionar que para alguns autores, como Gadotti, a Era do Conhecimento seria, na verdade, a Revolução da Informação, sendo as antecessoras: a Agrícola, a Industrial, a de Serviços, e a da Informática/ Telecomunicações.

Dentro dessa era, a educação começa a ter um sentido mais amplo. Segundo RICARDO et al. (2007) a educação é considerada como processo de formação e desenvolvimento contínuo dos indivíduos e não pode estar fora da responsabilidade corporativa.

A troca de paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista-fordista para uma gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações. A rígida divisão trabalho mental e manual por meio da execução de tarefas

fragmentadas e padronizadas cedeu lugar a estruturas integrais e complexas, que exigem um novo perfil profissional.

O QUE É EDUCAÇÃO CORPORATIVA?

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil dos empregados que as empresas esperam formar nesses novos tempos.

Exige-se cada vez mais das pessoas, no sentido de uma postura voltada ao auto-desenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil, as empresas precisam implantar programas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas, habilidades e não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos e instrumentais. (EBOLI, 2004, p.48)

A educação corporativa deve contemplar novas formas de aprender e novas formas de se relacionar com o conhecimento. É preciso romper o paradigma de que a aprendizagem só acontece nas salas de aula. É necessário considerar que a aprendizagem pode ocorrer de múltiplas maneiras e em todos os ambientes da organização, tanto em momentos formais quanto informais.

A educação é o processo que torna o homem capacitado para a vida. É a educação que permite ao ser humano decidir o próprio caminho, construir projetos e viver os seus sonhos. Por isso mesmo, é um processo sem fim. Precisamos aprender sempre, por uma questão de sobrevivência. E essa é uma verdade também para as empresas.

Em um mundo em que as informações circulam em tempo real e os mercados se transformam rapidamente, as corporações querem cada vez mais se converter em organizações que aprendem. E precisam fazer isso mais rápido do que a concorrência, pois a velocidade de reação e adaptação às mudanças está diretamente ligada ao conhecimento que a empresa tem sobre ela própria, seus negócios e seu mercado.

A educação corporativa pode ser definida como um modelo diferente do treinamento tradicional, pois visa transmitir conhecimentos específicos do assunto onde a

pessoa possui deficiências. A educação corporativa traz uma visão mais ampla e de longo prazo; trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho.

É necessário pensar na educação corporativa como um processo contínuo e abrangente. O treinamento deve ser pensado como um evento único e presencial para um processo de ensino-aprendizagem em que as pessoas compartilham e disseminam o conhecimento no dia-a-dia. Além disso, vale ressaltar que o gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas com os objetivos estratégicos do negócio da empresa (CHIAVENATO, 1999, p.37-38).

A missão da educação corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios da empresa, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua, e aumentando a competitividade. O seu objetivo é desenvolver e alinhar as competências críticas humanas e empresariais (EBOLI, 2004, p. 67).

Convém aqui mencionar que a educação corporativa está fortemente ligada à gestão de pessoas por competências, que, assim como a gestão do conhecimento, é uma das ferramentas que são implementadas para se aumentar a inteligência empresarial.

A gestão por competências permite um alinhamento entre as competências empresariais e as humanas; entre a educação corporativa e a estratégia competitiva da empresa. Já a gestão de conhecimento torna-se fundamental, pois, o conhecimento não é coleção e, sim, conexão. Ou seja, não basta simplesmente juntar informações se não houver uma ligação/compreensão entre elas.

Uma organização capaz de aprender faz uma boa gestão do conhecimento. Isto significa que o conhecimento está disseminado e disponível, para que todos tenham acesso quando necessário. O processo exige, inicialmente, que os detentores da informação se disponham a fazê-la adiante, em vez de fazê-la para si. O segundo passo é encontrar meios de fazer circular o conhecimento de modo a tornar o aprendizado permanente. (EBOLI, 2004, p.73)

Segundo Eboli (2004), o sistema de educação corporativa deve instalar a mentalidade de aprendizagem contínua em três níveis: na empresa, nas lideranças e nas pessoas. Assim estará construindo a ponte entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias de negócio da empresa.

No primeiro nível citado (a empresa), o sistema de educação corporativa deve se esforçar no sentido do fortalecimento, consolidação e disseminação da cultura empresarial. Segundo a autora, empresas feitas para durar disseminam sua cultura e comunicam sua visão e propósito. Para as lideranças, a educação corporativa deve formar líderes exemplares que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial, pois, segundo a autora, nada educa mais do que o exemplo.

Éboli também define os principais elementos de sucesso da educação corporativa, ou seja, quais são as bases filosóficas e os fundamentos que a norteiam. Em outras palavras, a autora mostra os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem sucedido, além de mencionar as principais práticas a eles relacionadas. Cabe lembrar que essas práticas não são estanques; ao contrário, são dinâmicas e devem estar inter-relacionadas. Podem dar sustentação a mais de um princípio, e não somente àquele ao qual ele aparece aqui relacionado.

A seguir, os princípios de sucesso da educação corporativa e suas respectivas práticas:

- **Competitividade** – é o item principal, em torno do qual os demais princípios estão ligados. Significa valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator diferencial da empresa; aumentar o valor de mercado através do aumento do valor das pessoas; buscar continuamente elevar a capacidade de competir da empresa através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas humanas e empresariais;
- **Perpetuidade** – entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização dos potenciais existentes em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática a fim de formar um modelo mental para conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais e, assim, perpetuar a existência da empresa;

- **Conectividade** – privilegiar a construção social do conhecimento, intensificando a comunicação e a interação, para ampliar a quantidade e qualidade de rede de relacionamentos com o público interno e externo, que propiciem compartilhar os conhecimentos críticos do negócio;
- **Disponibilidade** - disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, que ofereçam condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e auto-desenvolvimento.
- **Cidadania** – formar atores sociais capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, construindo-a e modificando-a continuamente, e de atuarem com postura ética e socialmente responsável, imprimindo maior qualidade na relação de aprendizagem entre colaborador e empresa;
- **Parceria** – entender que o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores, no intenso ritmo do mundo dos negócios, é uma tarefa complexa e ousada, exigindo parcerias internas (líderes e gestores) e externas (instituições acadêmicas e outros fornecedores) com o interesse comum na educação desses colaboradores;
- **Sustentabilidade** – ser um centro gerador de resultados, buscando sempre agregar valor à empresa, assim como buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo as vulnerabilidades do projeto, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

A autora afirma que esses são os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade, e acrescenta que, para que a estratégia se torne uma realidade, é necessário que sejam feitas escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, estrutura, tecnologia, processos e modelo de gestão empresarial (em especial do modelo de gestão de pessoas por competências), que favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, que gerem um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida. Ou seja, as práticas mencionadas são justamente essas escolhas

organizacionais que propiciam transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas).

Enfim, a qualidade de um sistema de Educação Corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados. O importante é que todos os princípios sejam contemplados quando da elaboração do projeto de concepção do Sistema de Educação Corporativa, e que haja práticas associadas a cada um deles (ÉBOLI, 2004, p. 100).

Para garantir a disseminação do conhecimento uma das alternativas mais procuradas pelas grandes corporações são as ações educacionais dentro da própria empresa, formando redes de aprendizagem cooperativa. Elas se materializam em ambientes presenciais, virtuais ou mistos, nos quais as pessoas podem superar as barreiras do tempo e do espaço para trocar experiências, disponibilizar ou criar conhecimento de forma coletiva, e rapidamente. As companhias de ponta têm ido mais longe, investindo em universidades corporativas, com excelentes resultados.

AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

O surgimento das Universidades Corporativas

A história das Universidades Corporativas inicia-se nos Estados Unidos na década de 50, quando a *General Electric* implanta a *Crotonville*. Meister, referência internacional no assunto de Educação Corporativa, conta que, por cerca de 30 anos, "empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar os trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor".

Assim, as empresas cientes da importância do conhecimento na sua área de atuação, e impelidas a buscar e manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem, vêm desenvolvendo diferentes estratégias de atuação objetivando a manutenção de empregados com elevado potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagens competitivas.

Alperstedt (2006) destaca um número considerável de organizações criou a sua própria *business school*, motivado pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as

habilidades de seus recursos humanos, visando à continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa. Essa afirmação é reforçada ao apontar que a proliferação destes cursos formais pelas próprias organizações é consequência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados. O aumento da demanda por serviços educacionais, particularmente *on the job training*, impulsiona a proliferação das chamadas universidades corporativas.

Uma série de organizações, principalmente nos Estados Unidos, vem se beneficiando dos conhecimentos e habilidades que têm ajudado a promover a partir da criação de departamentos ou instituições voltados especificamente para a promoção da aprendizagem organizacional. Até 1985, havia pelo menos 400 empresas com um centro educacional. Atualmente, somente nos Estados Unidos, as universidades corporativas somam quase duas mil. Pode-se citar as empresas Motorola, Arthur Andersen, Arthur D. Little, Disney, McDonald's, Nokia, Oracle, IBM, General Electric, entre outras, como organizações que criaram centros de ensino próprios para a condução de atividades voltadas para a aprendizagem, denominadas universidades corporativas.

Segundo o vice-presidente do Instituto MVC, Costacurta Junqueira, há cerca de cinco anos foi iniciado, de forma sistemática, o processo de implantação de Universidades Corporativas no Brasil. Já iniciaram suas atividades a Motorola University, Universidade do Hambúrguer da McDonald's, Escola Amil, Instituto de Formação Carrefour, Universidade Algar, Unite da Telemar, Universidade TAM, e outras mais, com destaque, de acordo com Eboli (1999), para a Academia Universidade de Serviços do grupo Accor, Boston School do Bank Boston, Visa Training e Universidade Datasul.

As universidades corporativas, em âmbito mundial e nacional, têm se multiplicado em número e suas ações têm despertado a atenção para o fato de que se configuram em um novo *locus* de gestão de conhecimento. As atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum. Além da vinculação aos objetivos organizacionais, Meister (1998) destaca o caráter intensivo e permanente como características diferenciadoras do provimento educacional oferecido pelas empresas. Essas duas características revelam os dois principais objetivos das universidades corporativas: ser

um agente de mudanças na organização, e aumentar as qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo.

Contudo, de acordo com Tobin (1998), o aumento do interesse das grandes empresas em implantar suas próprias universidades não se origina apenas na crença de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura dos negócios. A boa impressão que causa aos clientes e sócios a manutenção de uma universidade corporativa e o prestígio que o setor de treinamento angaria ao criá-la são fatores ponderáveis na decisão da implantação de uma delas (EMBARCHER, 2003).

Conceitos e Características das Universidades Corporativas

Universidade Corporativa pode ser definida como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999) ou ainda como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências” (EBOLI, 2004). Ou seja, trata-se de um grande guarda-chuva estratégico, sob o qual estão concentradas todas as iniciativas de desenvolvimento das competências individuais que darão suporte ao desenvolvimento e sustentação das competências empresariais. O currículo de uma Universidade Corporativa eficiente é perfeitamente alinhado com o planejamento estratégico e com o modelo de competências da empresa.

Sendo assim, as Universidades Corporativas diferem entre si, de acordo com suas características organizacionais. Contudo, independentemente dessas características, as Universidades Corporativas devem seguir, como sugere Meister, alguns princípios bastante claros para constituir uma força de trabalho altamente qualificada e levar a organização ao sucesso no mercado global. São eles:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- Considerar o modelo da universidade corporativa como um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.

- Elaborar um currículo que incorpore os três 'C': Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
- Possuir vários formatos de apresentação da aprendizagem, não necessariamente com a presença de instrutores.
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes do aprendizado.
- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio.
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
- Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos.
- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Segundo Meister (1999), são cinco as forças que sustentam o avanço das universidades corporativas: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da economia do conhecimento; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade ocupacional para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Tais tendências, segundo a autora, compõem o cenário que torna compreensíveis as competências atualmente básicas nas organizações, definidas como "a soma de qualificações, conhecimento e 'conhecimento implícito' necessária para superar o desempenho da concorrência" (MEISTER, 1999) é fundamental para a empregabilidade do indivíduo.

Primeiramente, as pessoas devem “aprender a aprender”. Essa competência pode ser representada pela capacidade de análise de situações; de elaboração de perguntas; de busca de explicações para o que não se compreende; de pensamento criativo para gerar opções de aplicação do conhecimento a novas situações; de experimentação do aprendizado em diversas fontes e de incorporação do aprendizado à vida.

Outra competência básica é o autogerenciamento da carreira. Trata-se do compromisso individual de buscar as qualificações, o conhecimento e as competências requeridos, seja na função atual, seja nos cargos futuros.

Raciocínio criativo e resolução de problemas constituem mais uma competência básica. Significa desenvolver habilidades para, ultrapassando dados superficiais, criar soluções inovadoras para problemas inesperados, sem orientação superior.

As outras competências básicas são a comunicação e colaboração (habilidade de ouvir e comunicar-se com os colegas, de saber compartilhar as melhores práticas com todos na organização, de saber se relacionar com clientes, fornecedores e demais integrantes da cadeia de valor); o conhecimento tecnológico; o conhecimento de negócios globais; e, por fim, o desenvolvimento de liderança, que é o estímulo para que os funcionários sejam agentes ativos de mudança, em vez de receptores passivos de instruções.

As Universidades Corporativas (UC's) já vêm sendo discutidas há pelo menos 40 anos desde o lançamento da Crotonville em 1955 pela General Electric, mas o verdadeiro surto de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e do desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 1980.

As Organizações começaram a perceber que não podiam mais depender das Instituições de Ensino Superior, para qualificar seus colaboradores, decidindo partir para criação de suas próprias “universidades corporativas”, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem, as metas e resultados estratégicos reais da empresa.

Segundo Meister (1999), as universidades corporativas de maiores sucessos possuem em comum a missão e isso independente de sua estrutura, ramo de atividades ou país em que atua. Estas semelhanças na missão não mudam os seus valores organizacionais, isto é, as universidades corporativas que estão nas linhas de frente do sucesso necessitam cumprir as metas de serviço, satisfazer e atender as expectativas das organizações, para que possam se manter competitivas no mercado.

Os colégios corporativos são simplesmente entidades educacionais definidas por organização sem qualquer objetivo educacional, com esta definição os Centros de Treinamentos são qualificados como um “colégio corporativo”. Foram identificadas dezoito universidades deste tipo, nesta época ainda chamada de colégios corporativos, e predisse que o número iria crescer rapidamente.

O conceito de Universidade Corporativa (UC) no Brasil começou no início da década de 1990, um movimento recente, mas que vem crescendo muito nos últimos anos, a partir de 2000 verificamos um expressivo aumento das experiências de UC no país. Para se ter uma idéia, hoje são mais de 100 organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa.

São quatro os níveis de uma universidade corporativa:

1. Somente treinamento: deste aspecto há as universidades que são simplesmente departamentos de treinamento (T&D). Existem para oferecer treinamento para os seus empregados.
2. Treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo: prevê cursos de desenvolvimento para gerentes e executivos além de treinamento. Enquanto treinamento foca as habilidades que são necessárias para uma tarefa específica, desenvolvimento refere-se à educação que visa a modificar aspectos no comportamento dos executivos.
3. Oferta de cursos com crédito acadêmico: as universidades corporativas oferecem cursos que poderiam, por meio de parcerias acadêmicas, solicitar equivalência em

disciplinas universitárias formais. Apenas as universidades formais podem conceder créditos.

4. Oferta de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico: as universidades corporativas oferecem programas que levam ao nível de Bacharelado ou Mestrado. Para atuar neste nível a universidade corporativa deve receber credenciamento dos órgãos públicos competentes (no Brasil, a CAPES do Ministério da Educação). Na verdade, poucas são as universidades corporativas que se encontram neste último nível, no mundo.

Uma organização não precisa outorgar graus para ter uma universidade corporativa. No entanto, as entidades que apenas oferecem treinamento, mesmo que esse treinamento tenha muitas frentes e seja extensivo a todos os empregados na organização, também não são universidades corporativas.

Para entender o que qualifica uma ação educativa em organizações como universidade corporativa, Mark Allen (2002) descreve que, além do treinamento, uma organização deve ao menos ter um programa de desenvolvimento. Esses são os requisitos mínimos, para uma organização pleitear que tem uma universidade corporativa.

Segundo Martyn Rademaker e Nicole Huizinga (2000), há três estágios no desenvolvimento da universidade corporativa: operacional; tático; estratégico. Esses estágios representam diversos graus de desenvolvimento da universidade corporativa. É possível que a universidade corporativa ainda não esteja perfeitamente alinhada às estratégias organizacionais, isto é, ainda não tenha atingido o nível estratégico, mas, pode estar num estágio intermediário, operacional ou tático e trabalhando para chegar a esse alinhamento.

Adotar um sistema de Educação Estratégica, nos moldes de uma Universidade Corporativa (UC) é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos.

Alguns casos de sucesso são as empresas Vale do Rio Doce, Natura, Siemens, Caixa Econômica Federal (CEF), Sadia, Banco do Brasil, Citibank, Embratel, Volkswagen, Fiat, Carrefour, Bank Boston, que investiram e perceberam as vantagens de implementação

da Universidade Corporativa, com o objetivo de disseminar a cultura da empresa aos colaboradores.

As empresas importaram o conceito de suas matrizes (Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola), outras tomaram a iniciativa de fazê-lo a partir da crença que a medida otimizaria o processo de treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos (Algar, Brahma). Segundo Jeanne Meister (1999), cerca de 20 outras empresas estão no processo de aprovação do conceito de Universidade Corporativa.

Na pesquisa realizada pela Professora Maria Eboli em 2004 constatou-se alguns fatos de sucesso na Educação Corporativa no Brasil: Competitividade; Perpetuidade; Conectividade; Disponibilidade; Cidadania; Parcerias; Sustentabilidade.

O número de Organizações com universidades corporativas nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 1500 hoje (EBOLI, 1999). Discutir sobre o conhecimento é cada vez mais uma responsabilidade das chefias; dar aos executivos a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento é um dos objetivos da Universidade Corporativa.

A Universidade Corporativa é um instrumento de sucesso, pois qualificar pessoas para atuarem em seus ambientes profissionais, além de contribuir como fator motivador nas Organizações garante a qualidade dos serviços. O principal motivador para o desenvolvimento de uma Universidade Corporativa é a intenção da empresa de segmentar ou direcionar a área de formação de seu pessoal – seja na graduação, pós-graduação ou mesmo em cursos de extensão – através de um simples treinamento interno, ou seja, qualifica o pessoal para área em que atuam, melhoram os seus serviços e alcança resultados planejados.

A diferença de desenvolvimento nas atividades de auto-desenvolvimento está na sala de aula, pois não é necessária a busca por alunos em um espaço físico, a UC deve ir até o participante e não o contrário. O colaborador tem a possibilidade de se desenvolver onde, como e em que momento ele desejar, utilizando como componente, a virtualidade. Tal prática pode ser trabalhada isoladamente, com programas de desenvolvimento

totalmente à distância, ou como uma ferramenta para manter a coesão do grupo, através de fases presenciais de treinamento e intercaladas com fases de auto-estudo à distância.

Educar corporativamente é fazer com que as pessoas pensem criticamente, se envolvam, se autogerenciem e se emocionem em perceber que estão mudando a cada dia e para melhor. Educar corporativamente é humanizar o ser, a sociedade, o meio ambiente, a empresa. Educar corporativamente é também um exercício de responsabilidade social, pois visa à formação de profissionais éticos, que agreguem valores a si próprios, às suas famílias, às suas empresas e à comunidade.

CAPÍTULO 2 – MODELOS DE GESTÃO

Para atender aos novos desafios da competitividade global, as organizações têm de enfrentar uma série de rupturas em seus paradigmas e implantar novos modelos de gestão, que privilegiem o desenvolvimento de seus recursos humanos.

De acordo com os conceitos da enciclopédia Wikipedia modelo significa padrão, exemplo ou norma que são seguidos para uma determinada finalidade. O significado de gestão está inserido na administração que é o "conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira" (definição do Houaiss).

Qualquer modelo de gestão possui a forma e a função, entendidas, respectivamente, como a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas. Assim, a ênfase das teorias administrativas tem se deslocado, ao longo do tempo, da forma para a função, alterando significativamente o modo pelo qual os modelos de gestão são criados e aplicados. (FERREIRA, 2006, p.13).

A idéia do modelo de gestão é organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem.

No livro "Modelos de Gestão" são abordados variados modelos de gestão que constam de três perspectivas: estrutural, humanística e integrativa. O primeiro modelo de gestão teve sua origem na Revolução Industrial. Com o intuito de se consolidar a produção industrial e mecanizada, a base da economia deixava de ser artesanal para ser manufatureira. Este primeiro modelo apoiava a lógica de produção: as divisões de tarefas em variadas etapas, hierarquia e perda de controle do processo produtivo por parte dos trabalhadores.

Modelos de Gestão Clássicos e Científicos: Taylor e Fayol

O modelo de gestão estrutural possui grande influência de Taylor que acreditava que a elevação da produtividade traria amplos benefícios para todos. Para ele, o alcance de

maior racionalidade e eficiência na execução de tarefas poderiam reduzir ou até mesmo eliminar o conflito indivíduo/organização.

Frederick Taylor ampliou os estudos relacionados às técnicas de racionalização do trabalho do operário, a prática de divisão do trabalho. Alguns princípios defendidos pelo precursor Taylor foram definidos como Organização Racional do Trabalho (Wikipedia – Enciclopédia Livre¹ – Taylorismo):

- Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficaz.
- Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal.
- Divisão do trabalho e especialização do operário, cada um se especializaria e desenvolveria as atividades em que mais tivessem aptidões.
- Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executá-las e as relações com os demais cargos existentes.
- Incentivos salariais e prêmios por produtividade
- Condições de trabalho: O conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade
- Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos

¹ Wikipedia – Foi realizada a consulta ao Wikipedia visto que a educação corporativa envolve o uso da rede. Além disso, sabe-se que o site de consulta não divulga informações sem antes validá-las.

- Supervisão funcional: os operários são supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.
- Homem econômico: o homem é motivado por recompensas salariais, econômicas e materiais.
- Pagamento diferenciado para quem produzia acima de um certo padrão.

É importante ressaltar que Taylor preocupava-se com o aumento de produção do operário e com o aumento de sua remuneração. A divisão do trabalho em tarefas possibilitou o avanço do desenvolvimento de tecnologias e automação industrial.

Outro autor que também contribuiu para novos conceitos na abordagem estrutural foi Fayol. A divisão do trabalho é um dos elementos comuns mais importantes entre Taylor e Fayol. Para Taylor, a divisão é iniciada no nível do operário, fracionando as tarefas e responsabilidades. Fayol já focou a atenção na divisão que se opera no nível dos órgãos que compõem a organização, isto é, os departamentos, divisões, seções, unidades.

Fayol defendia a formalização organizacional e sustentou a divisão do trabalho para cargos administrativos e técnicos. O autor enfatizou a importância dos processos administrativos: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar. Para Fayol o planejamento deve ser compreendido como o alicerce da gestão empresarial já que a empresa não pode ser visualizada como parte isolada do ambiente.

Gestão Burocrática

Burocracia é um conceito administrativo caracterizado principalmente por um sistema hierárquico, com alta divisão de responsabilidade, onde seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões. É também usado com sentido pejorativo, significando uma administração com muitas divisões, regras e procedimentos redundantes, desnecessárias ao funcionamento do sistema. (Wikipedia – Enciclopédia Livre)

O modelo de gestão burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas. De acordo com Max Weber, os atributos da burocracia moderna incluem a impessoalidade, a concentração dos meios da administração, um efeito de nivelamento entre as diferenças sociais e econômicas e a execução de um sistema da autoridade que é praticamente indestrutível.

A teoria burocrática surgiu como paradigma de gestão, seguindo preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização. O capitalismo fundamenta-se no trabalho coletivo, o qual exige uma divisão metódica de trabalho, separando-se nitidamente as funções de direção e de execução, o trabalho intelectual do material. O processo produtivo, uma vez transformado em processo coletivo, exige uma coordenação diretiva dos trabalhadores. (FERREIRA, 2006, p.66).

O modelo burocrático tem como objetivo básico organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades da organização, com a maior eficiência possível.

Gestão Estrutural

Entende-se por modelo de gestão estrutural a percepção da organização como uma só estrutura. A idéia é que a visão que o trabalhador possui de sua organização seja considerada na própria estrutura da organização.

Nesta teoria pode-se perceber as diferenças de interesses entre os diversos grupos que suportam a organização, valorizando a existência de alguns valores e interesses que possam ser partilhados.

As características do Estruturalismo podem ser consideradas como:

- Desejo do indivíduo de obter recompensas, aceitando desempenhar vários papéis sociais no trabalho;
- Consideração de que os conflitos entre os objetivos do indivíduo e os objetivos da organização são realmente inevitáveis;
- Hierarquia sendo vista como perniciososa à comunicação dentro da empresa;

- Importância da aplicação de incentivos mistos, encarando tanto os incentivos sociais quanto materiais como essenciais.

Este modelo de gestão compreende a organização como um todo e não fragmentada observada nas teorias abordadas anteriormente. A teoria surgiu como forma de solucionar os choques entre as teorias clássicas, teoria das relações humanas e teoria burocrática.

Gestão de Desenvolvimento Organizacional

A gestão de Desenvolvimento Organizacional possui o objetivo de identificar e analisar as forças de mudança que pressionam os negócios de uma empresa no ambiente na qual está inserida.

Na essência do Desenvolvimento Organizacional (DO) está o conceito para vitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações, através de recursos técnicos e humanos. O desenvolvimento técnico é alcançado através das áreas de marketing, finanças, engenharias e produção. O desenvolvimento dos recursos humanos está ligado às relações interpessoais e à cultura organizacional. (FERREIRA, 2006, p.110).

Desenvolvimento Organizacional (DO) pode ser compreendido como um processo global de mudança planejada, que visa tornar a organização mais eficiente e adaptável às mudanças. Essas mudanças podem ser de natureza social e tecnológica e devem buscar a harmonização entre o atendimento das necessidades humanas e a consecução das metas da empresa.

Observa-se que as empresas que se mantêm alertas às mudanças externas que possam interferir direta ou indiretamente nas suas atividades têm obtido sucesso em se adaptar, sobreviver e até mesmo crescer.

As mudanças podem ser analisadas sob três aspectos: estrutural, tecnológico e comportamental. O aspecto estrutural abrange a definição da missão, objetivos e políticas da organização. Já o aspecto tecnológico refere-se à metodologia de trabalho, engenharia

dos produtos e sistemas utilizados na empresa. O aspecto comportamental compreende a política de recursos humanos, conhecimentos, relacionamento interpessoal e habilidades.

O desenvolvimento organizacional propõe que as empresas antecipem suas mudanças frente às crises que influenciariam seus projetos de futuro. As ações de mudança têm o objetivo de aperfeiçoar o desempenho das companhias, fornecendo níveis mais elevados de eficiência na utilização dos recursos e no cumprimento das missões e objetivos.

Gestão de Pessoas

Na sociedade moderna percebe-se, cada vez mais, a preocupação com o bem-estar do funcionário. Já foram realizadas diversas pesquisas que comprovaram que o empregado motivado e satisfeito, amplia a qualidade do produto e do serviço realizado pela organização.

A antiga área de Recursos Humanos (RH), conhecida como Departamento Pessoal, possuía o foco de fiscalizar e regular a atuação profissional. Com o despontar da escola de relações humanas, a evolução tecnológica e a divulgação das novas teorias sobre comportamento humano no ambiente organizacional, o escopo de atividades da área de RH se multiplicou. Seleção de pessoal, cargos e salários, treinamentos, benefícios, avaliação de desempenho, apoio da área de serviço social, entre outros passaram a integrar o RH.

Além disso, a responsabilidade pelos recursos humanos da empresa passou a ser acompanhada pelos gestores, possibilitando ao profissional de RH uma atuação mais estratégica.

Os empregados deixam de ser vistos como recursos e começam a ser analisados como parceiros na organização, contribuindo com seus conhecimentos, habilidades que dinamizam a organização.

Cabe ao novo perfil da área de gestão de pessoas ajudar a organização a realizar sua missão, proporcionar competitividade, favorecer o desenvolvimento dos funcionários por meio de programas de treinamento que possam mantê-los motivados, aumentar a satisfação dos

colaboradores, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança e manter políticas éticas e de responsabilidade social. (CHIAVENATO, 1999, p.48).

Nesse momento histórico de profundas mudanças sociais, econômicas e políticas configuradas mundialmente, a gestão de pessoas ganha importância relevante em todos os setores.

Nessa perspectiva, o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos tem se constituído como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações.

Gestão de Planejamento Estratégico

Estratégia organizacional pode ser compreendida como o mecanismo através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental (CHIAVENATO, 1999). A estratégia está diretamente relacionada à missão, visão e principais objetivos da organização.

As pessoas que integram a organização precisam ter conhecimento claro dos objetivos essenciais do negócio, mercado a ser atendido, demandas da sociedade, necessidades do cliente.

A missão deve refletir um consenso interno, traduzir a filosofia da empresa e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização, sua conduta ética, responsabilidade social e respostas às necessidades do ambiente.

A visão orienta o comportamento dos membros de uma organização quanto ao seu futuro, ao que se deseja construir e realizar. Reflete o sentido de trabalho conjunto, consonância de ações.

Segundo Chiavenato, a missão e a visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia

organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa.

Gestão do Conhecimento

A respeito da relação entre conhecimento e aprendizagem, observa-se que a aprendizagem representa um processo que muda o status do conhecimento, de indivíduos ou de organizações, de diversas maneiras: por meio da modificação das crenças existentes, da adoção de novas crenças, do abandono de crenças anteriormente tidas como verdadeiras e também da mudança no grau de confiança que as pessoas têm em determinada crença ou conjuntos de crenças no contexto organizacional.

Ou seja, enquanto o conhecimento levar à análise de erros e à solução de problemas, este conhecimento será tido como verdadeiro. Se, ao contrário, não se revelar capaz de solucionar problemas, não haverá aprendizagem, nem será criado conhecimento.

A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias.

Em todos os setores, as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes.

O mesmo autor ainda afirma que o conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria-prima e muitas vezes mais importante do que o dinheiro, transformou-se em capital intelectual.

A gestão do conhecimento tem como objetivos:

- Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;

- Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional);

- Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas;

- Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário;

- Organiza e acrescenta lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis;

- O conhecimento pode ser implícito (tácito) ou explícito.

Saber gerir conhecimento pode ser considerado como um diferencial competitivo nas organizações. Segundo Éboli, conhecimento é o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante da percepção e manipulação inteligente das informações. Os conhecimentos existem tão-somente na mente do pensador e são a base das ações inteligentes.

CAPÍTULO 3 – TENDÊNCIAS PEDAGÓGICAS

Tendência é o ato de optar por algo; uma escolha entre várias alternativas; ou, uma vontade natural, irrefletida, subconsciente, que se transforma em comportamento com ou sem a devida consciência do indivíduo. "Tendência" do latim *tendentia*, significa tender para, inclinar-se para, ser atraído por. (Wikipedia – Enciclopédia Livre).

Na Pedagogia existem diversas tendências, perspectivas, opiniões, jeitos, caminhos, idéias e teorias sobre as diferentes formas que a educação se aplica à sociedade. Educação envolve o processo de ensinar e aprender. Pode-se dizer que é um fenômeno visto em qualquer sociedade. O Educar para Paulo Freire (1996) é construir, é libertar o homem do determinismo, passando a reconhecer o papel da História e onde a questão da identidade cultural é essencial à prática pedagógica proposta.

Para compreender as variadas visões e aplicações da pedagogia na sociedade serão descritas algumas tendências/perspectivas pedagógicas definidas por Libâneo (1999), Saviani (2007) e Gadotti (2000).

Tendências Pedagógicas na visão de Libâneo

A ampliação do campo educacional e, por conseqüência, da atuação pedagógica é uma realidade constatada por muitos autores. Libâneo (1999) argumenta que a idéia de atividade pedagógica perpassa, hoje, toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas de educação informal e não-formal. Assim, percebe-se a falta de sentido no reducionismo da ação pedagógica apenas à docência, ainda que esta seja também uma prática pedagógica.

Pensar e atuar no campo da educação, enquanto atividade social prática de humanização das pessoas, implica responsabilidade social e ética de dizer não apenas o porquê fazer, mas o quê e como fazer. Isto envolve necessariamente uma tomada de posição pela pedagogia.

As teorias modernas da educação se apresentam em várias versões, variando das abordagens tradicionais às mais avançadas, conforme se situem em relação aos seus temas básicos: a natureza do ato educativo, a

relação entre sociedade e educação, os objetivos e conteúdos da formação, as formas institucionalizadas de ensino, a relação educativa. (LIBÂNEO, 1999).

As teorias apresentam como características em comum: acentuação do poder da razão; conhecimentos e modos de ação, deduzidos de uma cultura universal objetiva; direitos básicos universais e educadores representantes legítimos dessa cultura.

Segue abaixo o quadro das correntes pedagógicas contemporâneas organizado por Libâneo (1999):

Correntes	Modalidades
Racional-tecnológica	Ensino de excelência Ensino Tecnológico
Neocognivista	Construtivismo pós-piagetiano Ciências cognitivas
Sociocrítica	Teoria Curricular Crítica Teoria histórico-cultural Teoria sócio-cultural Teoria sócio-cognitiva Teoria da ação comunicativa.
“Holística”	Holismo Teoria da Complexidade Teoria naturalista do conhecimento Ecopedagogia Conhecimento em rede
“Pós-moderna”	Pós-estruturalismo Neo-pragmatismo

❖ Racional-tecnológica

Essa corrente está associada a uma pedagogia a serviço da formação para o sistema produtivo. É composta pela elaboração de objetivos e conteúdos, padrões de desempenho, competências e habilidades com base em critérios científicos e técnicos. Essa tendência está fundamentada na racionalidade técnica e instrumental e possui o objetivo de desenvolver habilidades e expertises para formar o técnico.

Pode ser caracterizada pela introdução de técnicas mais apuradas de transmissão de conhecimentos (computadores, mídias, etc); é centrada no conhecimento técnico; valoriza a versão tecnicista do “aprender a aprender” e intensifica a utilização dos meios de comunicação e informação e de aparato tecnológico.

Pode ser apresentada em duas modalidades: a) ensino de excelência, visando à formação para o sistema produtivo e b) ensino tecnológico, visando a formação de mão-de-obra intermediária, centrada na educação utilitária e eficaz para o mercado.

❖ Neocognitivista

Esta corrente abrange as modalidades que iniciam novos conceitos sobre o estudo da aprendizagem, do desenvolvimento, da cognição e da inteligência: Construtivismo Pós-Piagetianismo e Ciências Cognitivas.

O Construtivismo pós-piagetianismo descreve a aprendizagem humana (baseada nas ações de cada sujeito sobre o mundo e na interação com os outros) como resultado da construção mental dos sujeitos.

O construtivismo pós-piagetiano incorpora contribuições de outras fontes tais como o lugar do desejo e do outro na aprendizagem, o predomínio da linguagem em relação à razão, o papel da interação social na construção do conhecimento, a singularidade e a pluralidade dos sujeitos. (GROSSI e BRODIN, 1993).

O modelo de Ciências cognitivas se relaciona com os estudos referentes ao desenvolvimento da ciência cognitiva associada à tecnologia. O objetivo principal é buscar

novos modelos e referências para avançar na investigação sobre os processos psicológicos e a cognição.

❖ Sociocrítica

Essa corrente abrange teorias e correntes que se desenvolveram a partir de referenciais marxistas ou neo-marxistas. Essa abordagem converge na concepção de educação como compreensão da realidade para transformação com o objetivo de construir novas relações sociais para superar as desigualdades sociais e econômicas.

A teoria curricular crítica possui características neomarxistas e salienta os fatores sociais e culturais na construção do conhecimento, tratando de temas como cultura, ideologia, currículo oculto, linguagem, poder e multiculturalismo. Além disso, esta teoria questiona a construção dos saberes escolares e propõe a análise do saber particular de cada grupo de alunos, pois esse saber expressa certas maneiras de agir, de sentir, falar e compreender o mundo.

A teoria histórico-cultural é baseada nas teorias de Vygotsky. O processo de aprendizagem é resultante da interação sujeito-objeto, na qual a ação do sujeito sobre o meio é mediada, fazendo com que a cultura e as relações sociais sejam reforçadas na aprendizagem. A teoria sócio-cultural também se remete a Vygotsky. Porém, enfatiza a explicação da atividade humana enquanto processo e resultado das vivências em atividades socioculturais compartilhadas.

A teoria sócio-cognitiva visa ao desenvolvimento social através dos processos socioculturais. A questão importante da escola é a organização de um ambiente educativo de solidariedade, relações comunicativas, com base nas experiências cotidianas, nas manifestações da cultura popular. Um projeto de escola nessa orientação consistiria em criar situações pedagógicas interativas para propiciar uma formação democrática e inclusiva, vale dizer, uma “vivência” democrática (comportamentos solidários, de justiça, de vida comunitária etc.), portanto, com características mais informais em que se valorizam mais experiências socioculturais do que o currículo formal. (BERTRAND, 1991)

A teoria da ação comunicativa, formulada por J. Habermas está associada à teoria crítica da educação originada dos trabalhos da Escola de Frankfurt. Realça no agir pedagógico a ação comunicativa, entendida como interação entre sujeitos por meio do diálogo para se chegar a um entendimento e cooperação entre as pessoas nos seus vários contextos de existência. Constitui-se, assim, numa teoria da educação assentada no diálogo e na participação, visando a emancipação dos sujeitos. (LIBÂNEO, 1999).

❖ Holística

Holismo (grego holos, todo) é a idéia de que as propriedades de um sistema, quer se tratem de seres humanos ou outros organismos, não podem ser explicadas apenas pela soma de seus componentes. É também chamado não-reducionismo, por ser o oposto do reducionismo. Pode ser visto também como o oposto de atomismo ou mesmo como do materialismo. Vê o mundo como um todo integrado, como um organismo. O princípio geral do Holismo pode ser resumido por Aristóteles na Metafísica: "O inteiro é mais do que a simples soma de suas partes." (Wikipedia - Enciclopédia Livre).

Essa tendência visa a conscientizar para o fato de que as pessoas pertencem ao universo e que o desenvolvimento da espécie humana depende de um projeto mundial de preservação da vida. A educação holística não rejeita o conhecimento racional e outras formas de conhecimento, mas insiste em considerar a vida como uma totalidade em que o todo se encontra na parte, cada parte é um todo, porque o todo está nela. Daí que a consciência da pessoa só pode ser comunitária, ecológica e cósmica. (LIBÂNEO, 1999).

A teoria da complexidade debate o pensar mediante a complexidade que significa apreender a totalidade complexa, de modo a se iniciar um diálogo entre diferentes modelos de análise. Esta teoria busca também a desordem, a contradição, a incerteza e levanta dúvidas sobre o que é a verdade, o que é a realidade empírica, de modo a verificar os vários lados da situação. Na educação, o pensamento complexo pressupõe a integração no ato pedagógico de múltiplas dimensões, o que requer o diálogo com várias orientações de pensamento, reconhecendo que nenhuma teoria pedagógica é capaz, sozinha, de atender a necessidades educativas sociais e individuais.

A teoria naturalista do conhecimento entende o conhecimento humano ligado ao plano biológico, bio-individual e bio-social. Essa teoria contraria a visão mental do sujeito e da consciência e afirma a mediação corporal dos processos de conhecimento. Segundo Assmann (1996), a pedagogia das certezas e dos saberes pré-fixados deve ser substituída por uma pedagogia da pergunta, do melhoramento das perguntas e do acesso de informações, em suma, por uma pedagogia da complexidade, que saiba trabalhar com conceitos transversáveis, abertos para a surpresa e o imprevisto.

A ecopedagogia (óicos, do grego, morada, espaço habitado), ou paradigma ecológico, propõe a recuperação do sentido humano do espaço habitado abrangendo tanto a dimensão biosférica quanto as dimensões sócio-institucionais e mentais (MORAES, 2000). Esta tendência pedagógica promove a aprendizagem do sentido das coisas a partir da vida cotidiana.

O conhecimento em rede representa o aprendizado adquirido através das redes relacionadas à vida cotidiana. Há uma vinculação do conhecimento com a prática social, que se caracteriza pela multiplicidade e complexidade de relações em meio das quais se criam e se trocam conhecimentos, tecendo redes de conhecimentos entre os sujeitos em interação. (LIBÂNEO, 1999).

❖ Correntes pós-modernas

As correntes “pós-modernas” não se sentem confortáveis em autodenominar-se como pedagogias, assim como recusam as classificações. As correntes pós-modernas podem ser entendidas como uma “pedagogia” que já possui influência sobre as práticas docentes. Essas práticas se constituem a partir das críticas às concepções globalizantes do destino humano e da sociedade. Ou seja, não há mais uma consciência unitária, não há uma referência moral, teórica na qual se baseie o desenvolvimento da consciência.

Nesta corrente, encontram-se duas modalidades: o pós-estruturalismo e o neo-pragmatismo. Percebe-se a influência do pós-estruturalismo na educação através do pensamento de Foucault sobre as relações entre o saber e o poder nas instituições educativas. O sistema educativo, enquanto poder, cria um saber para exercer controle sobre as pessoas, razão para lançar descrédito sobre a pedagogia, já que seu papel é formar o

sujeito da modernidade, isto é, o sujeito submisso, disciplinado, submetido ao poder do outro.

O pós-estruturalismo discute questões como a identidade/diferença, a subjetividade, os significados e as práticas discursivas, as relações gênero-raça-etnia-sexualidade, o multiculturalismo, os estudos culturais e os estudos feministas (SILVA, 2004).

O neo-pragmatismo valoriza no processo educativo as experiências pessoais do indivíduo, a interação dialógica numa conversação aberta, contínua, interminável. (W. DOLL JR., 1997). A idéia é criar sentidos nas interações dialógicas pessoais e públicas com os outros, com as histórias, com os textos. É através da experiência, do diálogo, da conversação, que os participantes fazem escolhas racionais, que são pessoais, históricas, vinculadas a uma situação concreta. Nesta atitude de epistemologia experiencial, o currículo é entendido como processo, no qual os sujeitos criam e recriam a si próprios e à sua cultura.

Tendências Pedagógicas na visão de Saviani

Saviani (2007) descreve que a essência do homem é o trabalho. O ato de agir sobre a natureza transformando-a em função das necessidades humanas é o que a sociedade conhece como trabalho.

A essência humana não é, então, dada ao homem; não é uma dádiva divina ou natural; não é algo que precede a existência do homem. Ao contrário, a essência humana é produzida pelos próprios homens. O que o homem é, o é pelo trabalho. A essência do homem é um feito humano. É um trabalho que se desenvolve, se aprofunda e se complexifica ao longo do tempo: é um processo histórico. (SAVIANI, 2007).

Entende-se que na existência efetiva dos homens, nas contradições de seu movimento real que se pode descobrir o “ser” do homem. Se pensarmos que a existência humana não é natural e que deve ser produzida pelos próprios homens pode-se afirmar que o homem não nasce homem. Ele forma-se homem. Ele não nasce sabendo produzir-se como homem. Ele necessita aprender a ser homem, precisa aprender a produzir sua própria existência. Portanto, a produção do homem é, ao mesmo tempo, a formação do homem,

isto é, um processo educativo. A origem da educação coincide, então, com a origem do homem mesmo. (SAVIANI, 2007).

A relação entre trabalho e educação pode ser considerada como uma relação de identidade, pois o homem aprende a produzir sua existência no próprio ato de produzi-la. Os homens aprendem a trabalhar trabalhando. Seja ao lidar com a natureza, com os outros, com outras culturas, religiões, etc. Essa produção da existência envolve a elaboração de conteúdos baseados na experiência fazendo com que ocorra um processo de aprendizagem.

Saviani (2007) traça um paralelo da estrutura pedagógica entre o ensino fundamental e médio. Para ele, o ensino fundamental está baseado no princípio educativo do trabalho. O autor remete à Gramsci que enfatiza que a atividade teórico-prática é essencial para criação da primeira concepção de mundo do homem.

O conceito e o fato do trabalho (da atividade teórico-prática) é o princípio educativo imanente à escola elementar, já que a ordem social e estatal (direitos e deveres) é introduzida e identificada na ordem natural pelo trabalho. O conceito do equilíbrio entre ordem social e ordem natural sobre o fundamento do trabalho, da atividade teórico-prática do homem, cria os primeiros elementos de uma intuição do mundo e fornece o ponto de partida para o posterior desenvolvimento de uma concepção histórico-dialética do mundo. (GRAMSCI, 1975).

No ensino fundamental a relação entre trabalho e educação é implícita e indireta. O trabalho orienta e determina o caráter do currículo escolar em função da inserção das exigências na vida da sociedade. Já no ensino médio, o conhecimento é explícito e direto. O processo de aprendizagem não é apenas teórico, mas também prático sobre o modo como o saber se relaciona com o processo produtivo.

Se levarmos essa descrição para a área de educação corporativa pode-se compreender que o papel fundamental da educação, na concepção de Saviani (2007), é tentar recuperar a relação entre o conhecimento e a prática do trabalho. Os elementos do conhecimento devem contribuir para o processo de trabalho na sociedade.

Saviani (2007) ainda aborda o desenvolvimento cultural dos trabalhadores. É necessário que os trabalhadores tenham a possibilidade de participar de eventos culturais pois esses momentos fortalecem a atuação como sujeito da sociedade. Com isso, além de propiciar o clima estimulante imprescindível à continuidade do desenvolvimento cultural e da atividade intelectual dos trabalhadores, tal mecanismo funciona como um espaço de articulação entre os trabalhadores, criando a atmosfera indispensável para vincular de forma indissociável o trabalho intelectual e o trabalho material. (SAVIANI, 2007).

Tendências Pedagógicas na visão de Gadotti

As transformações tecnológicas possibilitaram o surgimento da era da informação já citada anteriormente. Para falar do futuro da educação, perspectivas atuais da teoria e da prática da educação, Gadotti (2000) inicia sua análise com alguns questionamentos. No contexto da era da informação, o autor deseja encontrar a resposta para o papel da educação e quais tendências pedagógicas podem ser encontradas na educação no terceiro milênio. Ao longo do texto serão descritas as tendências pedagógicas no ponto de vista do autor.

❖ Educação Tradicional e Educação Nova

Baseada na sociedade de classe escravista da Idade Antiga, a Educação Tradicional ainda hoje é presente na sociedade e percebe o aluno como um objeto a formar por uma ação exterior a exercer sobre ele. Já a Educação Nova, que surgiu através da obra de Rousseau e se desenvolveu nesses últimos dois séculos, acredita que o aluno tem consigo os meios necessários para ser sujeito de sua formação.

❖ Educação Internacionalizada

Além das duas perspectivas acima, observa-se a Educação Internacionalizada que surgiu através de educadores e políticos e foi confiada à UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Os sistemas nacionais de educação criados após a implantação da UNESCO possibilitaram numerosos planos de educação que diminuíram custos e elevaram os benefícios para a educação. Em tese, a Educação

Internacional já existia desde 1899, quando foi fundada, em Bruxelas, pelo educador Adolphe Ferrière. Pode-se afirmar que todos os sistemas de educação possuem uma estrutura básica parecida.

❖ Educação à Distância

Com o avanço da tecnologia, surgiu a aprendizagem à distância. A educação, sempre utilizou a linguagem escrita mesmo com o nosso costume de ver televisão e utilizar a informática, em especial o acesso à internet. A cultura do papel escrito está tão forte no nosso cotidiano que se torna difícil popularizar a educação à distância. Novas metodologias deveriam ser pensadas e utilizadas no meio educacional visto que a cultura digital é corrente em nossas vidas.

❖ Educação Holística

Gadotti (2000) também aborda o Holismo e compreende esse modelo da mesma forma que Libâneo (1999). O Holismo pretende restaurar a totalidade do sujeito, valorizando a sua iniciativa e a sua criatividade, valorizando o micro, a complementaridade, a convergência e a complexidade.

As teorias do Holismo não são novas na teoria da educação, mas hoje são lidas e analisadas com mais simpatia do que no passado. Sob diversas formas e com diferentes significados, essas categorias são encontradas em muitos intelectuais, filósofos e educadores, de ontem e de hoje: o “sentido do outro”, a “curiosidade” (Paulo Freire), a “tolerância” (Karl Jaspers), a “estrutura de acolhida” (Paul Ricoeur), o “diálogo” (Martin Buber), a “autogestão” (Celestin Freinet, Michel Lobrot), a “desordem” (Edgar Morin), a “ação comunicativa”, o “mundo vivido” (Jürgen Habermas), a “radicalidade” (Agnes Heller), a “empatia” (Carl Rogers), a “questão de gênero” (Moema Viezzer, Nelly Stromquist), o “cuidado” (Leonardo Boff), a “esperança” (Ernest Bloch), a “alegria” (Georges Snyders), a unidade do homem contra as “unidimensionalizações” (Herbert Marcuse), etc. (GADOTTI, 2000).

❖ Educação Popular

A Educação Popular é uma educação comprometida e participativa orientada pela perspectiva de realização de todos os direitos do povo. A principal característica da Educação Popular é utilizar o saber da comunidade como matéria prima para o ensino. É aprender a partir do conhecimento do sujeito e ensinar a partir de palavras e temas geradores do cotidiano dele. Paulo Freire foi o grande pensador da educação popular que pode ser aplicada em qualquer contexto. As aplicações mais comuns ocorrem nas áreas rurais, em instituições sócio-educativas, em aldeias indígenas e no ensino de jovens e adultos.

❖ Universalização da Educação e Novas Matrizes Teóricas

As concepções das teorias e práticas educacionais desenvolvidas através do conceito de Escola Cidadã podem criar uma possibilidade viável ao projeto neoliberal de educação, amplamente hegemônico, baseado na ética do mercado, e, de outro lado, à teoria e à prática de uma educação burocrática, sustentada na “estadolatria” de Gramsci. (GADOTTI, 2000). A “estadolatria” pode ser compreendida como a percepção de fortalecer o projeto político-pedagógico da instituição de ensino relacionando com o mercado, o Estado e a sociedade.

❖ Educação da Sociedade da Informação

Na Era do Conhecimento, já descrita anteriormente, as novas tecnologias criaram novos espaços e conhecimento. As empresas, os espaços domiciliares e sociais também são considerados ambientes educativos. Os espaços de formação, como descreve Gadotti (2000), permitem uma maior democratização da informação e do conhecimento.

O acesso à informação não é apenas um direito. É um direito fundamental, um direito primário, o primeiro de todos os direitos, pois sem ele não se tem acesso aos outros direitos. (GADOTTI, 2000).

CAPÍTULO 4
VALER – EDUCAÇÃO VALE
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA VALE DO RIO DOCE

Para ilustrar todo o conceitual visto até aqui, será apresentada a área de Educação e Desenvolvimento da Vale do Rio Doce (antiga CVRD), a Valer – Educação Vale, que surgiu em 2003, estando ainda passando por diversos ajustes, mas que se destaca por ser uma estratégia da empresa, aprovada por toda a diretoria executiva e pelos membros do conselho administrativo.

A Vale, totalmente alinhada com as atuais tendências em educação corporativa, sustenta a máxima de que o recurso mais valioso das organizações são as pessoas através de inúmeras iniciativas que contribuem para o desenvolvimento da força de trabalho. Com o propósito de preparar pessoas para as atividades diárias de cada uma das áreas que compõem o negócio (mineração, logística, alumínio e energia) e, é claro, para novos desafios, foi criada a Valer - Educação Vale.

A Valer tem como objetivo a criação de um processo contínuo de aprendizagem capaz de oferecer ações de desenvolvimento associadas às competências definidas como estratégicas para a empresa.

A área de educação desenvolve programas e projetos multidisciplinares orientados para a educação básica, formação e especialização profissional, desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa e o desenvolvimento de lideranças, bem como atividades com foco em arte e cultura.

Para definir ações educativas que atendam às demandas de negócio da empresa, a Valer se baseia em seus pilares estratégicos e no modelo pedagógico de Gestão das competências - um mapeamento sistemático dos processos e competências essenciais para os diferentes públicos da Vale (técnico operacional, técnico especialista e gerencial). Essa análise norteia os currículos de formação da Valer, baseados nas Trilhas Técnicas, no Mapa de Desenvolvimento e nas Trilhas de Gestão e Liderança.

Missão, Visão e Posicionamento da VALER

Missão: Desenvolver pessoas capazes de gerar valor econômico com atitude sustentável.

Visão: Rede de excelência em educação para a transformação de conhecimento em resultado de negócio.

Posicionamento: Ser vista como referência mundial em educação na cadeia da mineração sustentável.

A Valer é responsável pelo desenvolvimento continuado dos empregados da Vale e por ações de fomento de mão-de-obra para sua cadeia produtiva. A oferta de ações educativas para os públicos internos e externos é feita tendo como base os modelos educacionais da Valer: Trilhas Técnicas, Mapas de Desenvolvimento e Trilhas Gerenciais. Na prática, esses modelos são roteiros de desenvolvimento preparados com base nas competências e processos exigidos pelas áreas e que incluem as mais variadas soluções educacionais.

De maneira a impulsionar as ações oferecidas através dos modelos a Valer investe na multidisciplinaridade e disponibiliza ações com foco em Cidadania Corporativa, Cultura e Arte. Essa combinação de educação profissional e humana permite que a Valer coloque em prática a sua missão: formar pessoas de maneira ampla, para o trabalho e para a vida.

No modelo de Gestão de Competências da Valer, há três tipos de competências:

- **Organizacional:** expressa os valores da Vale e se aplica a todos empregados.
- **Gerencial:** requerida para a atuação de lideranças, garante o foco estratégico da organização.
- **Técnica:** é funcional de cada área de conhecimento ou processo de negócio.

O que é competência?

“É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade e também o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”. (Valer – Educação Vale)

A competência dos empregados Vale e contratados é identificada por meio de comportamentos, os quais são observados no dia-a-dia das pessoas e que são o resultado da soma de três variáveis:

- **Saber Fazer** – a soma dos conhecimentos e habilidades para realizar uma determinada atividade, incluindo treinamentos para as atividades que afetam a qualidade do produto e causam impactos significativos para o meio ambiente.
- **Querer Fazer** – envolve as motivações individuais, as atitudes, a vontade e a iniciativa pessoal para realizar tal atividade.
- **Poder Fazer** – como o indivíduo se relaciona com os recursos e as condições necessários para a realização de uma atividade e a liberdade para fazê-la

A Gestão das Competências e as Ações de Desenvolvimento da VALER

Para cada área de negócio da Vale é realizado, através de uma ação conjunta entre a Valer e os empregados, um mapeamento de competências, que servirá como base para o planejamento e desenvolvimento de ações educacionais que orientam a formação e/ou a educação continuada de cada público da empresa. Todo esse trabalho é compilado nos modelos educativos da Valer: Trilhas Técnicas - para os técnicos operacionais; Trilhas Gerenciais - para atuais e futuros líderes; Mapa de Desenvolvimento - para os técnicos especialistas.

❖ TRILHAS TÉCNICAS



FIGURA 1 – Ferrovia Vitória Minas - Vale, 2006 (Representação das Trilhas Técnicas).

As **TRILHAS TÉCNICAS** estruturam o caminho de desenvolvimento dos empregados e contratados da Vale que atuam no nível técnico operacional. Para elaborar esse currículo, a Vale mapeia todos os processos e competências dos profissionais das diferentes áreas de negócio da Vale, através de comitês com a participação de empregados e consultores. Essa extensa análise, pouco comum em empresas do tamanho da Vale, garante que as ações de educação tenham foco nas necessidades de negócio da empresa, sendo essencial na gestão do conhecimento e da expertise da Vale.

❖ MAPA DE DESENVOLVIMENTO



FIGURA 2 – Símbolo do Mapa de Desenvolvimento, 2007.

As ações educativas para os técnicos especialistas da Vale - engenheiros, geólogos, consultores, gestores, entre outros - são orientadas pelo **MAPA DE DESENVOLVIMENTO**, modelo educativo que mapeia sistematicamente os processos e competências técnicas críticas das diferentes áreas de negócio da empresa.

Esse estudo desempenha papel fundamental no planejamento da gestão de pessoas, na garantia da excelência operacional e no direcionamento das pesquisas de inovação tecnológica por oferecer uma visão global das atividades operacionais e corporativas e sugerir itinerários de qualificação alinhados às estratégias e necessidades da Vale.

TRILHAS DE GESTÃO E LIDERANÇA

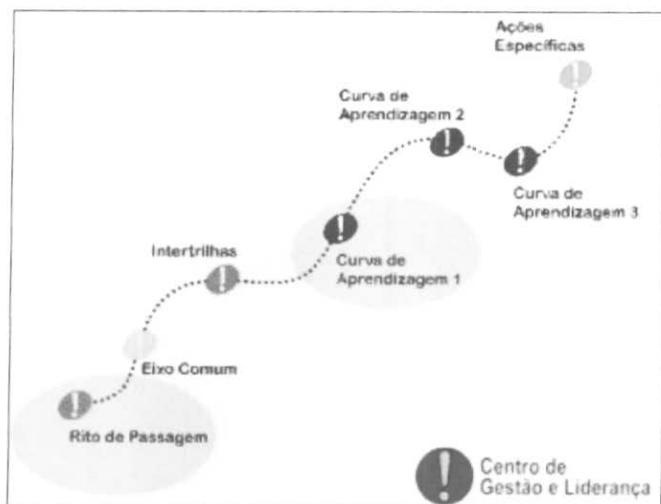


FIGURA 3 – Símbolo da Trilha de Gestão e Liderança, 2007.

Todas as ações para os atuais e futuros líderes da Vale são orientadas pelas **TRILHAS DE GESTÃO E LIDERANÇA**. O modelo educativo proporciona a identificação e a construção de ações educacionais que:

- Promovem o alinhamento e o conhecimento do papel dos líderes e das suas responsabilidades;
- Disseminam os valores e objetivos organizacionais;
- Desenvolvem as competências da liderança transformadora;
- Aperfeiçoam a utilização das ferramentas de gestão existentes na Vale;
- E ampliam a visão estratégica de negócios.

❖ PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE (PDEquipe)

Para que a educação corporativa atinja o maior número possível de empregados, a seleção de ações educacionais precisa levar em conta as reais oportunidades, necessidades e prioridades de desenvolvimento da empresa. Esta análise é chamada de Avaliação de Competências que gera como resultado um Plano de Desenvolvimento, uma rota de aprendizagem para ser percorrida ao longo de um ano.

A maioria das universidades corporativas do mercado avalia seus empregados apenas pelas competências organizacionais; a Valer avalia seus empregados também nas competências técnicas específicas para a sua área de atuação e perfil funcional. Foi daí que veio um dos maiores desafios para implantação da Valer, que foi o mapeamento de todas as competências técnicas de cada área de atuação da empresa.

Levando em conta as dimensões da Vale, sua distribuição geográfica, além da mudança cultural que a universidade corporativa trazia, pode-se ter idéia do esforço necessário para hoje a Vale ter todas as suas competências técnicas.

A partir do mapeamento das competências organizacionais e técnicas, é possível definir um plano de desenvolvimento para todos os empregados, o Plano de Desenvolvimento das Equipes (PDEquipe). O PDEquipe é elaborado pelos gestores das áreas com o suporte dos Departamentos de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, com foco nos objetivos estratégicos da Vale e nas demandas de desenvolvimento de cada área de negócio.

Cada Centro da Valer possui um modelo educativo que identifica as competências fundamentais para os diversos perfis profissionais da Vale e estabelece ações para desenvolvê-las. As ações compõem os catálogos de ações que servem de guia para a elaboração dos PDEquipes e são ferramentas importantes para o autodesenvolvimento dos empregados.

❖ CENTROS DE FORMAÇÃO DA VALER

A Valer atua, hoje, por meio de três Centros de Educação:

Formação Técnica e Especialização Profissional: Para que a Vale conte com o corpo técnico ainda mais qualificado nas atividades que exigem alto nível de especialização, a Valer desenvolve programas técnicos sob-medida e cursos de pós-graduação pioneiros, em parceria com renomadas instituições de Ensino Superior no Brasil e no exterior.

Formação Básica e Cidadania Corporativa: A difusão e capacitação dos empregados e contratados da Vale nos valores, políticas e processos que compõem o “DNA Vale” é um dos focos de educação da empresa.

Gestão e Liderança: A formação e o desenvolvimento continuado dos atuais e futuros líderes da Vale é a missão do Centro de Gestão e Liderança da Valer, cujo foco principal é a macro competência definida como Liderança Transformadora.

O processo de desenvolvimento das ações de capacitação ocorre da seguinte maneira:

- **Diagnóstico:** Nessa etapa é realizado o primeiro contato com a área requisitante da ação de desenvolvimento, a área cliente. O processo de diagnóstico abrange a descrição minuciosa do curso, objetivos gerais e específicos, conteúdo, resultados esperados, público-alvo, instituição e qualquer informação relevante para a construção da ação.
- **Planejamento:** É elaborado um plano de ação com as etapas necessárias para a criação, desenvolvimento e implementação da ação.
- **Desenvolvimento:** Após a elaboração do plano de ação, se inicia a fase de desenvolvimento. Nessa fase, a área de educação inicia a captação de conteúdo junto com a instituição escolhida. A escolha da instituição é analisada pela Valer que avalia a experiência da instituição de acordo com o tema do curso a ser desenvolvido. Nesse momento também ocorre a criação e validação do material

didático, recursos instrucionais, avaliação, corpo docente e metodologia que serão utilizados no curso.

- **Implementação:** Após o desenvolvimento chega o momento de colocar efetivamente em prática a ação que foi customizada de acordo com a necessidade da área cliente. O cronograma de oferta é criado e o curso é iniciado.
- **Avaliação:** Ao longo da realização das aulas, o treinamento é constantemente acompanhado. São realizadas entrevistas com os alunos para verificação do índice de satisfação das aulas e avaliação do conteúdo, metodologias e recursos utilizados no curso. Além de avaliar se o curso está ocorrendo de acordo com seus objetivos e analisar sugestões dos participantes para futuras turmas.

É importante ressaltar que toda a estrutura de competências que fazem parte da Valer tem como norteador os quatro pilares estratégicos da Vale. Os pilares estratégicos representam as competências empresariais que sustentam a imagem da empresa frente a seus clientes e acionistas, e que constituem o diferencial competitivo da empresa no mercado. São eles: excelência em gestão; atuação global; capacidade empreendedora e responsabilidade social e ambiental. Em outras palavras, esses pilares influenciam e inspiram o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os empregados da Vale precisam desenvolver para desempenhar com excelência as suas atividades, tendo em vista maior produtividade e lucratividade para a empresa.

Para oferecer as ações de desenvolvimento demandadas pela avaliação de competências e PDEquipe, a Valer utiliza-se, além dos já conhecidos centros de treinamento, espalhados por todo o Brasil onde a Vale atua, de um novo instrumento, o Sistema de Gestão Educacional. Embora o acesso a esse sistema seja via computador e através de um portal, vai muito além disso, ele gerencia as várias formas de aprendizagem disponíveis, não se restringindo apenas ao modelo de aprendizagem virtual.

Trata-se de um espaço onde são gerenciadas todas as ações de desenvolvimento selecionadas no PDEquipe. O sistema conta com um catálogo de ofertas, periodicamente atualizado, que inclui cursos presenciais, cursos à distância (alguns realizados no próprio ambiente de aprendizagem, através do *e-learning*), leitura de livros, indicação de vídeos, participação em eventos, seminários, congressos, workshops e muito mais. No momento da

elaboração do PDEquipe, o catálogo é disponibilizado para o gerente da área para escolher aquelas ações que mais se relacionam com as competências a serem desenvolvidas na área.

A partir daí, o ambiente de aprendizagem gerencia a realização do PDEquipe, informando quando uma turma presencial ou à distância for aberta, solicitando inscrição e aprovação, registrando o que já foi concluído e o que está pendente, disponibilizando um histórico completo, criando comunidades de aprendizagem, disponibilizando salas de chats e listas de discussão integradas com as áreas de atuação e negócios da empresa. Tudo totalmente personalizado e voltado para o acompanhamento do desenvolvimento do empregado.

❖ ATIVIDADES CULTURAIS

A Valer ainda conta com as atividades culturais abaixo:

- **Ciclo de Palestras** – Todos os meses acontecem palestras com um profissional renomado no tema em questão;
- **Roda de Conversa** – Bate-papo com duração de uma hora, realizado mensalmente com profissionais de diversas áreas sugeridos pelos empregados;
- **Cine Valer** – Sessão de cinema com direito a pipoca seguida de debate. Desenvolve conceitos importantes para a empresa, como sustentabilidade, inter-relação pessoal, gestão, ética, entre outros.
- **Vale Talentos** - A Valer abre suas portas a todos os empregados e estagiários que desejem expor seus trabalhos de pintura, escultura, artesanato, design e fotografia, entre outras modalidades culturais.
- **Mural de exposições** - A parede de um dos corredores foi transformada em um charmoso mural para fotos e informações, que são disponibilizadas de forma criativa. .

❖ AÇÕES EDUCACIONAIS DESENVOLVIDAS

Apresentada a estrutura e os processos da Valer, seguem-se alguns destaques dentre as várias ações já promovidas por ela.

Para o desenvolvimento gerencial, a Valer promoveu o Programa de Capacitação Gerencial, nas técnicas de *feedback* e *coaching*, com o objetivo de dar suporte ao processo de carreiras e sucessões, e a Atualização para *Sponsors*, em parceria com a *Dinsmore Associates* e a *Consulting House*. Os *sponsors* são os responsáveis em acompanhar os novos *trainees* da Vale e tiveram a oportunidade de acesso a duas importantes ferramentas, o *Coaching* e Gerenciamento de Projetos, para orientação durante os 11 meses do projeto dos *trainees* nas suas áreas.

Para atender a demanda de atualização profissional, podem-se destacar a solução educacional em CD “Show nos Trilhos”, multimídia interativa que ensinava e treinava os empregados da Diretoria de Operações de Logística no novo Regulamento de operações Ferroviárias. Outros destaques são o Curso de Comunicação, em parceria com a W2 Comunicação, para empregados com nível superior que necessitem desenvolver esta competência, e o Curso *on-line* de Negociação, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas/RJ, com direito a certificado desta instituição após conclusão do curso.

Em parceria com várias instituições de ensino nacionais e internacionais, a Valer também disponibiliza alguns cursos para especialização profissional. Por exemplo, com a Universidade de São Paulo, a Valer já formou vários empregados nos MBA em Mineração, em Suprimentos e em *Controller*. Com o IBMEC/RJ, existe o curso de MBA Executivo em Negócios Financeiros. Em relação às instituições do exterior, destaca-se a parceria com a Universidade do Chile para a execução do curso de pós-graduação em Economia Mineral além da Escola de Minas de Paris para os cursos de Especialização em diferentes áreas da mineração.

Para a formação de profissionais, destaca-se o Programa de *Trainees* que tem por objetivo fazer com que, ao final do programa, os *trainees* tenham adquirido, de forma

planejada e sistematizada, conhecimentos sobre a empresa e suas estratégias, visão de negócios, gerenciamento de projetos, finanças, marketing e tenham desenvolvido competências técnicas e humanas.

Esses foram alguns exemplos das ações de sucesso que a Valer tem realizado para os empregados da Vale. Destaca-se todo o esforço de seus idealizadores em mudar a cultura educacional da empresa e a grande sinergia entre todos os parceiros, tanto internos (departamento de Comunicação, de Tecnologia da Informação, entre outros) quanto externos (consultorias, fornecedores, instituições de ensino, etc). Desta forma, a Valer certamente contribuirá de forma nítida para que a Vale chegue ao que ela difunde como Visão 2010: Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.

Modelos de Gestão e Tendências Pedagógicas - Valer – Educação Vale

Vivemos em uma sociedade estruturada em torno de organizações. O bom funcionamento das empresas, instituições públicas, escolas e hospitais é fundamental para que possamos ter maior qualidade de vida e alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento humano, econômico e cultural.

Por isso, muitos esforços foram desenvolvidos na busca de modelos de gestão e tendências pedagógicas que se revelem mais adequados às necessidades inerentes à gestão organizacional, especialmente à Educação Corporativa. Dentro desse contexto, será realizada uma análise dos modelos de gestão e tendências pedagógicas que permeiam a Valer – Educação Vale.

❖ MODELOS DE GESTÃO

Alguns dos princípios básicos de organização formulados por Fayol são observados na Valer – Educação Vale:

- Divisão do trabalho administrativo – A Valer atua através de seu planejamento estratégico, organização de seus processos, coordenação de suas áreas e controle de suas atividades;
- Unidade de comando – O grupo de profissionais que integra a Valer se movem em direção a um objetivo comum: desenvolver pessoas capazes de gerar valor econômico com atitude sustentável – missão da Valer;
- Centralização – As organizações devem ter um núcleo de comando centralizado, atuando de forma similar ao cérebro, que controla todo o organismo. A Valer RJ exerce o papel de núcleo de comando enquanto que as Valer's das outras localidades exercem o papel do organismo;
- Iniciativa – Os administradores devem estimular em seus liderados a iniciativa para resolver os problemas que se apresentem. Normalmente são realizadas reuniões de equipes para tratar das questões-problema da Valer. Nesses encontros, todos os profissionais (analistas de RH, estagiários e gerentes) expõem suas idéias para resolução de problemas além de novas iniciativas na área de educação e desenvolvimento.

A Valer – Educação Vale atua com foco no processo de educação corporativa da Vale com o intuito de suportar de forma mais integrada o crescimento global da organização e a sustentabilidade social e econômica das regiões nas quais a organização atua. Pode-se perceber que a Valer desenvolve seu planejamento, organização, comando e controle de acordo com a diretriz do planejamento estratégico da empresa.

Com o objetivo de suportar todas as ações educacionais no universo Vale, a Valer está orientada a atender a quatro princípios:

- Estar alinhada com o direcionamento estratégico da empresa garantindo a difusão e capacitação dos empregados nos valores, nas políticas e nos processos que compõem a identidade corporativa da Vale;
- Atuar com os pilares estratégicos atuação global, excelência em gestão, empreendedorismo, e responsabilidade social e ambiental;
- Atender às competências requeridas para o exercício das atividades de negócios da empresa, oferecendo capacitação, qualificação, certificação profissional e educação continuada na formação dos empregados, para garantir o processo de inovação

tecnológica da empresa, o desenvolvimento sustentável das estratégias e resultados empresariais;

- Atender a TODOS integrantes da cadeia de valor na qual a empresa está inserida.

Ainda analisando a abordagem estrutural, observa-se a questão do modelo burocrático. A empresa Vale nasceu em 1942, criada pelo governo brasileiro como Companhia Vale do Rio Doce. Em 1997, tornou-se uma empresa privada. Porém, ainda podemos perceber em sua estrutura características da burocracia.

No modelo burocrático, as decisões devem ser sempre tomadas com base em padrões universalistas, tendo como fundamento critérios racionais e objetivos, derivados de um corpo de conhecimentos especializados. Os detentores do poder burocrático devem ser designados de acordo com a competência e proficiência demonstradas, sendo treinados para agir no exercício de suas funções de forma eficaz e impessoal. A especialização e o treinamento profissional são vistos como indispensáveis (FERREIRA, 2006).

Na Valer observa-se uma divisão de trabalho, separando-se as funções de estratégia, articulação do planejamento, e execução, atuação e implantação das ações educacionais. O modelo burocrático tem como objetivo básico organizar e administrar as atividades da organização, detalhadamente e com a maior eficiência possível.

Além da perspectiva estrutural, encontra-se na Valer a perspectiva humanística. Para o alcance de maior eficiência nas empresas houve a necessidade de se reconsiderar as relações e aspirações dos seres humanos envolvidos nos projetos organizacionais. Para isso, a Valer desenvolve atividades voltadas para o pilar Arte & Cultura.

No livro Modelos de Gestão, Guerreiro Ramos (2006) reforça que a gestão de pessoas passou a ocupar um lugar de destaque na sociedade centrada no trabalho. As descobertas feitas pelos estudiosos na formulação das teorias que compuseram a chamada abordagem humanística revelaram a necessidade de maior atenção aos aspectos humanos das organizações.

As condições de rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas vêm exigindo que as empresas alterem estrategicamente sua forma de atuação, tornando-se simultaneamente mais eficientes e empreendedoras.

Em um ambiente de turbulência, o planejamento estratégico surge como um instrumento capaz de proporcionar algumas respostas aos riscos e incertezas provocados pelo contexto no qual a organização está inserida.

Pode-se compreender estratégia organizacional como mecanismo através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental (CHIAVENATO, 1999). A estratégia está diretamente relacionada à missão, visão do futuro e principais objetivos da organização.

O modelo de Gestão de Pessoas está muito atento à missão da organização por acreditar que são as pessoas as principais responsáveis pela concretização e alcance das metas da empresa.

A missão e a visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa. (CHIAVENATO, 1999, p.52).

❖ TENDÊNCIAS PEDAGÓGICAS

Ao longo da minha experiência de atuação na Valer – Educação Vale percebi que o pedagogo poderia atuar na empresa e que a área de educação e desenvolvimento na sociedade contemporânea possui grande importância.

A pedagogia investiga estudos pedagógicos, tomando a pedagogia como campo teórico e como campo de atuação profissional. Como campo teórico, destina-se à formação de profissionais que possuem o desejo de aprimorar a reflexão e a pesquisa sobre a educação e o ensino da Educação & Sociedade.

Como campo prático destina-se à preparação de pesquisadores, planejadores, especialistas em avaliação, gestores do sistema e da escola, coordenadores pedagógicos

ou de ensino, comunicadores especializados para atividades escolares e extra-escolares, animadores culturais, de especialistas em educação à distância, de educadores de adultos no campo da formação continuada etc. (LIBÂNEO, 1999).

Dentre as tendências pedagógicas apresentadas no capítulo 3, pode-se perceber que a Valer atua com base em tendências diversificadas. A corrente racional-tecnológica pode ser encontrada como a elaboração dos objetivos, conteúdos, padrões de desempenho, competências e habilidades das ações de capacitação que são baseados no desenvolvimento de habilidades e expertises com foco na formação técnica.

A corrente sócio-crítica também faz parte da atuação pedagógica da Valer. O processo de aprendizagem é realizado através da interação sujeito-objeto. A ação de desenvolvimento é sempre monitorada para que a cultura e as relações sociais que a empresa enfatiza sejam reforçadas no processo de aprendizagem.

Também se encontra nesta corrente, a teoria sócio-cognitiva que visa o desenvolvimento social através de atividades culturais. A Valer desenvolve situações pedagógicas interativas (cine Valer, rodas de conversa, ciclo de palestras, exposições, etc) para propiciar uma formação democrática em que se valorizam mais experiências socioculturais do que o currículo formal. É essencial que o grupo de trabalhadores participem de eventos culturais para fortalecer sua atuação como sujeito da sociedade estimulando a formação sócio-cultural do trabalhador.

A Valer atua através de um planejamento pedagógico que pode ser comparado ao projeto político-pedagógico utilizados nas diversas instituições de ensino. O projeto da Valer se relaciona dialeticamente com o mercado da área de mineração, com o Estado e a sociedade. (INTRANET DA VALE)

A perspectiva de educação da Valer é de uma educação voltada para o futuro. Uma educação voltada para a transformação social e cultural. A Educação à Distância também é observada como uma das frentes de atuação pedagógica da Valer.

Além das tendências descritas e analisadas, novas tendências surgem para apoiar a educação, algumas já experimentadas nas empresas, outras ainda restritas ao mundo

acadêmico: aprender a conhecer (descobrir, construir e reconstruir o conhecimento); aprender a fazer (saber trabalhar em grupo, ter iniciativa, saber se comunicar, ter estabilidade emocional, etc); aprender a ser (ética, responsabilidade pessoal, pensamento crítico, criatividade e iniciativa); cidadania (educação para cidadania); sustentabilidade (educação sustentável para sobrevivência do planeta); e transdisciplinaridade (significação das categorias transcultural, transversal e multicultural na educação), entre outros. (GADOTTI, 2000).

Comentários Finais

Na Era do Conhecimento, a informação é um dos principais diferenciais competitivos das empresas. Neste contexto, ganha fundamental importância a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas por competências e, com isso, surge a necessidade de se desenvolver as pessoas nessa nova cultura, onde torna-se imprescindível o aprendizado e o autodesenvolvimento contínuos.

A educação corporativa passa a ter uma outra percepção, bem mais estratégica. Com ela, não mais se procura desenvolver apenas as habilidades técnicas específicas de um cargo ocupado, mas, também, procura-se desenvolver posturas, comportamentos e atitudes, que estejam cada vez mais alinhados com os objetivos das empresas.

Assim, as áreas de educação das empresas, as universidades corporativas, são consideradas como o modelo de educação corporativa mais adequado para esta conjuntura, pois nelas estarão concentradas todas as iniciativas de desenvolvimento das competências individuais que darão suporte ao desenvolvimento e sustentação dos modelos de gestão das empresas.

Não existem modelos permanentes nem soluções universais quando se trata de modelo de gestão. A evolução ocorrida ao longo do tempo nos estudos organizacionais revela a necessidade de adequação das proposições apresentadas aos diversos contextos sociais, políticos e econômicos vivenciados pela organização (FERREIRA, 2006, p.18).

A singularidade existente nas organizações impede que qualquer modelo de gestão, por mais eficaz que possa parecer, seja considerado ideal. A necessidade de adequação do

modelo organizacional conforme natureza da organização e sua relação com o ambiente são primordiais para o sucesso de um modelo e/ou modelos de gestão.

Ao verificar as tendências pedagógicas encontradas na Valer pode-se perceber que tais tendências continuam ativas e estáveis nas instituições brasileiras, permanecendo com seu núcleo teórico forte e que outras tendências surgem para suportar as demandas educacionais do presente e futuro.

Todas essas mudanças tiveram e terão seu reflexo na Educação. As Universidades Corporativas passaram a integrar a visão estratégica do futuro da educação, desenvolvendo, além da técnica, também comportamentos e atitudes, além de estimular o autodesenvolvimento dos empregados das empresas.

Arrisco dizer que sem uma visão estratégica de longo prazo e uma visão de educação corporativa, as corporações estarão abaixo dos padrões de mercado, pois a Universidade Corporativa será adotada pela maioria das grandes empresas das mais diversas áreas e também será institucionalizada.

A minha visão de futuro é que educação e trabalho não poderão mais se dissociar. Seguirão juntos e fortalecidos na busca constante do desenvolvimento e aprimoramento dos recursos humanos.

Referência Bibliográfica

ALPERSTEDT, Cristiane. **Aprendizagem Corporativa**. Portal da Revista @prender Virtual. Disponível em www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php?codigo=1 .

Acessado em Outubro, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas**. Brasília: USP/PROGEP, 1999.

EBOLI, Marisa. **Artigo “Panorama Brasil”**. Revista T&D, T&D Editora e Empreendimentos Culturais Ltda, edição Outubro, 2003.

EBOLI, Marisa. **Apresentação “Educação Corporativa: Estado da Arte e Casos de Sucesso”**, para o encontro da VALER com seus parceiros, 2004.

ELEONORA Jorge Ricardo (organizadora). **Gestão da Educação Corporativa – Cases, Reflexões e Ações em Educação a Distância**. - 1. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

EMBACHER, Airton. **A Educação nas Empresas - do T&D à Universidade Corporativa**. Portal da Revista @prender Virtual. Disponível em www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php?codigo=31. Acessado em Novembro, 2008.

EMBACHER, Airton. **A Nova Economia e a Gestão do Conhecimento**. Portal da Revista @prender Virtual. Disponível em www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php?codigo=20 . Acessado em outubro, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Formação Continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

GADOTTI, MOACIR. **Perspectivas atuais da educação**. São Paulo: Perspec., Abr./Jun., 2000.

GDJKIAN, Elizabeth A. & SILVA, Moisés C. **A Educação Crucial**. Portal da Vértice Consulting. Disponível em www.vertconsult.com.br/opinia02.htm. Acessado em setembro, 2008.

Intranet da Vale do Rio Doce. Acessado em Outubro/ 2008.

JUNQUEIRA, Luis A. Costacurta. **Universidade Corporativa – Mea Culpa**. Portal do Instituto MVC. Disponível em www.institutomvc.com.br/univcorp.htm. Acessado em novembro, 2008.

LAMPERT, Ernâni. **Educação Brasileira: Desafios e Perspectivas para o Século XXI**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos & PIMENTA, Selma Garrido. **Formação de profissionais da educação: Visão crítica e perspectiva de mudança**, 1999.

MAGDALENA, Gustavo G. Boog (coordenação). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: 1.edição. Makron Books, 1999.

Modelos de Gestão / Victor Cláudio P. Ferreira, Antonio Semeraro Rito Cardoso, Carlos José Corrêa, Célio Francisco França. 2 ed. – Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

RODRIGUÊS, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e Educação: Fundamentos Ontológicos e Históricos**. Revista Brasileira de Educação. São Paulo, Brasil, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional – 19ª ed. – Best Seller, 2005.

TAVARES, André C. & VASCONCELLOS, Jorge E. **Texto: Universidade Corporativa: uma breve análise**. Site da Acadêmica – Revista Eletrônica de Administração e Negócios. Disponível em www.terravista.pt/enseada/5831/sumario.htm. Acessado em setembro, 2008.

VIANNA, Marco A. F. & JUNQUEIRA, Luis A. Costacurta. **Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa (Capítulo do Manual de T&D)**. Portal do Instituto MVC. Disponível em www.institutomvc.com.br/univcorp.htm. Acessado em novembro, 2008.

Sites:

- <http://www.educacaocorporativa.com/> (Acessado em Setembro/2008)
- <http://www.informal.com.br> (Acessado em Setembro/2008)



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

MONOGRAFIA II

ALUNO(A)/matrícula: MARIANA DA SILVA RAMOS / 20042351142

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO:

MODELOS DE GESTÃO E TENDÊNCIAS PEDAGÓGICAS
NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

ORIENTADOR(A): GUARACUZA COUVÊA

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: FLÁVIA NÍZIA DA FONSECA FIBEIRO

Nota: 10,0 (DEZ)

Considerações:

A monografia apresenta uma estruturação coerente
e atende de forma bastante satisfatória aos propósitos
anunciados.

Resalto o embasamento teórico e bem articulado
com os dados levantados durante a pesquisa.

DATA: 15/12/2008

Assinatura: F. Fibeiro

SEGUNDO AVALIADORProfessor orientador: GUARACIRA GOUVÊANota: 9,0**Considerações:**

a estudante elaborou a monografia com cuidado e dedicação, gerando um trabalho bom que apresenta clara fundamentação teórica e boa reflexão sobre o tema abordado

Data: 03-12-2008Assinatura: Guaracira J de Souza**TERCEIRO AVALIADOR**Professor de Monografia II: Janaina S.S. MenezesNota: 9,5**Considerações:**

O trabalho atende às exigências para elaboração de um texto acadêmico-científico.

Data: 23/diz/08Assinatura: Janaina S.S. Menezes**RESULTADO FINAL**

Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Média final
Det	9,0	9,5	9,5