



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

Milena de Queiroz Leite

## **ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM ESPAÇOS NÃO- ESCOLARES**

Rio de Janeiro

Dez/2011

Milena de Queiroz Leite

## **ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NAS EMPRESAS**

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

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Sandra Albernaz de  
Medeiros

Rio de Janeiro

Dez/2011

Aos meus queridos pais, Pedro e Marcia,  
que não mediram esforços para me ajudar  
a concluir a etapa mais importante na  
minha vida.

## Agradeço...

Agradeço primeiramente a Deus, que me permitiu ter saúde, conhecimentos e recursos para completar esse trabalho.

A minha família e amigos, que me apoiaram a todo o momento e que compreenderam a minha ausência em função deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho que me apoiaram e dividiram seus conhecimentos com discussões e materiais para que eu pudesse desenvolver grande parte desse estudo.

À minha orientadora Sandra por ter me acolhido como orientanda, por ter acreditado no meu projeto e no meu potencial para desenvolver esse trabalho da melhor maneira possível.

Enfim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que torceram para que esse momento acontecesse na minha vida.

## **RESUMO**

Este estudo visa desenvolver o papel do pedagogo nas organizações. Para tanto, busca-se traçar uma visão histórica da Pedagogia, trata-se da educação por meio de suas teorias e conceituação, identifica-se a atuação do pedagogo como elemento dinamizador das estratégias empresariais e discorre-se sobre as práticas deste profissional no âmbito da organização. O setor de Recursos Humanos é tratado com destaque neste estudo, considerando a afinidade que se estabelece com o pedagogo empresarial. O recrutamento e seleção é contemplado, bem como a área de consultoria de RH, onde o pedagogo pode oferecer inúmeras contribuições, graças ao seu domínio de conhecimentos, técnicas e práticas que, unidas à experiência dos profissionais de outras áreas, representam instrumentos de grande relevância para atuação na gestão de pessoas. Além disso, este profissional pode gerar mudanças culturais no ambiente de trabalho, na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano, além de prestar aconselhamento ao treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações. O estudo conclui que este profissional da Educação, por meio de consultoria, poderá usar sua capacidade de forma mais ampliada, contribuindo para a competitividade das organizações.

**Palavras-chaves:** Pedagogia Empresarial. Recursos Humanos. Estratégias organizacionais.

## SUMÁRIO

Introdução.....	7
1. Educação e pedagogia.....	10
2. Retrospectiva histórica da Pedagogia Empresarial no Brasil.....	17
2.1. O Pedagogo Empresarial.....	21
2.2. Práticas do pedagogo no meio empresarial.....	24
3. O Pedagogo no setor de Recursos Humanos.....	28
3.1. Recrutamento e Seleção.....	30
4. Consultoria de Recursos Humanos.....	34
4.1. Contribuições do pedagogo na consultoria de Recursos Humanos.....	35
4.2. Considerações finais.....	38
5. Referências bibliográficas.....	39

## INTRODUÇÃO

Por muito tempo o pedagogo se caracterizou como sendo um profissional responsável pela docência e especialidades da educação, como: Direção, Supervisão, Coordenação e Orientação Educacional, entre outras atividades específicas da escola. Podemos dizer que, dificilmente, encontrava-se um profissional da educação desvinculado da escola e inserido em outras atividades dentro de empresas ou em outras instituições não escolares. Porém hoje, o curso de pedagogia passa por um processo de reestruturação com propostas divergentes de diretrizes curriculares, decorrente das mudanças ocorridas no processo produtivo, que levaram o pedagogo a atuar em outros setores de trabalho.

Na atual realidade em que se encontra a sociedade, a educação tem se transformado para enfrentar os desafios que se articulam dentro dela e em todos os seus segmentos, desafios gerados pela globalização e pelos avanços tecnológicos na atual era, a tão inovadora e desafiadora era da informação.

Dessa maneira a educação sofre mudanças em seu conceito, pois deixa de ser restrita ao processo ensino-aprendizagem em espaços escolares formais, se transpondo aos muros da escola, para diferentes e diversos segmentos como: ONGs, empresas, hospitais, dentre outras instituições.

Segundo Libâneo (2005), as transformações contemporâneas contribuíram para consolidar o entendimento da educação como fenômeno plurifacetado, ocorrendo em muitos lugares, institucionalizados ou não, sob várias modalidades.

Essa ampliação no conceito de educação, decorrente da modernização da sociedade e da diversificação das atividades educativas não poderia deixar de afetar a Pedagogia, tomada como teoria e prática da educação. Sendo assim, o pedagogo passa a ter uma formação mais ampla, pois onde há a prática educativa há uma ação pedagógica e as relações de ensino e aprendizagem não ocorrem apenas nas instituições escolares, essas relações ocorrem em todos os setores da sociedade onde a educação se dá de forma ampla (formal e não formal).

Um dos autores que defende a formação ampla do pedagogo é Libâneo (2005), segundo o autor:

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

Em outras palavras, o pedagogo deve ser formado para atuar em diferentes áreas, além da docência, é preciso compreender como ocorre fora do espaço escolar a construção do saber.

Por acreditar na necessidade desse profissional em todas as instâncias em que há ensino e aprendizagem e não somente na escola e por perceber a crescente busca desse profissional nesse novo mercado, que o presente estudo irá abordar a atuação do pedagogo dentro das organizações empresariais. Busca-se, portanto, identificar as práticas do pedagogo no Departamento de Recursos Humanos, especialmente a área de recrutamento e seleção. Pretende-se, ainda, analisar o papel da Consultoria em Recursos Humanos e as contribuições que o pedagogo pode oferecer para esse tipo de instituição.

A perspectiva deste estudo é situar o profissional da pedagogia dentro das necessidades empresariais, uma vez que as organizações de todos os tipos estão se adaptando às novas exigências do mercado, cada vez mais competitivo, o que requer profissionais qualificados, especialmente na área de recursos humanos.

Como decorrência dessa realidade, as corporações estão privilegiando a qualidade em seus mais diversos processos. As modernas estratégias empresariais estão voltadas para os especialistas, caracterizando uma visão

multidisciplinar onde se inclui o profissional da pedagogia. Este pode atuar como consultor interno ou externo, contribuindo com sua bagagem educacional na elaboração de estratégias que possam dinamizar as mais diversas áreas da organização.

Visto isso, o presente trabalho realizará uma pesquisa bibliográfica em torno dos autores que defendem e acreditam, na atuação do pedagogo nas empresas, de forma a fazer com que as pessoas conheçam e compreendam um pouco mais sobre esta “nova” área de atuação do pedagogo, que é realmente recente em nossa história, e que deve ser muito discutida.

A estrutura deste estudo se concentra em quatro capítulos distintos. No primeiro capítulo abordam-se a educação e a pedagogia. No segundo capítulo é feita uma retrospectiva histórica da Pedagogia Empresarial no Brasil, trata-se do papel do pedagogo e suas práticas nas organizações. O terceiro capítulo contempla o pedagogo no setor de Recursos Humanos, com ênfase em Recrutamento e Seleção. E por fim, o quarto e último capítulo, que aborda a consultoria de RH e as contribuições do pedagogo neste setor.

## Capítulo I

Neste capítulo irei tratar das atuais tendências da Educação no Brasil, bem como da discussão sobre a Pedagogia contemporânea, contextualizando as mudanças históricas recentes e os objetivos atualizados da carreira e currículo profissional.

### Educação e Pedagogia

Educação é algo que há muito tempo vem sendo pesquisado por sociólogos, antropólogos, filósofos e pedagogos. Segundo o antropólogo, Carlos Brandão:

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender- e- ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação Com uma ou com várias: educação? (BRANDÃO apud LIBÂNEO, 2005, p.26)

Para o autor, não existe um modelo e nem uma única maneira de educar. A educação ocorre em diferentes momentos, de diferentes maneiras e lugares. E não somente através da escola, com o professor em sala de aula. Foi assim, seguindo o mesmo pensamento que Libâneo (2005) definiu a educação como "um fenômeno plurifacetado, ocorrendo em muitos lugares, institucionalizado ou não, sob várias modalidades".

De acordo com Libâneo (2005), a educação tem uma função adaptadora. Existem vínculos reais entre os seres humanos que se educa e o meio natural e social, há um certo grau de adaptação às exigências desse meio. Sendo assim, não cabe mais entender a educação como algo fixo e de um saber único para uma sociedade contemporânea, mas como um processo contínuo que orienta e conduz o indivíduo a novas descobertas a fim de tomar suas próprias decisões, dentro de suas capacidades.

É em torno desses pensamentos, que vão se constituindo as teorias da educação, nas quais os estudiosos explicitam a natureza, os fins, as modalidades e métodos da educação.

Dentre as diversas manifestações e modalidades de prática educativa existem algumas que devem ser levadas em consideração como, por exemplo, a educação formal que está presente no ensino escolar institucionalizado,

estruturado hierarquicamente; a educação informal na qual qualquer pessoa adquire e acumula conhecimentos, por meio de experiências cotidianas, e a educação não-formal onde há uma tentativa educacional organizada e sistemática que normalmente se realiza fora dos quadros do sistema formal de ensino.

Legalmente instituído pelo Decreto Lei nº 1.190, o curso de Pedagogia foi criado em 04 de abril de 1939, na Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil. Nesse primeiro momento, o curso foi estruturado de maneira a formar bacharéis e Licenciados através do esquema conhecido como 3 + 1: 3 anos de bacharelado e 1 ano de licenciatura, sendo esta realizada no Curso de Didática.

O segundo ato normativo que ocorreu com a Lei nº 4.024/1961 junto ao Parecer CFE nº 251/1962, manteve o esquema 3+1 e o currículo mínimo para o curso de Pedagogia. De acordo com Libâneo, o conselheiro Valmir Chagas, expressa no texto do parecer 251/62 as duas correntes que se acerca dos rumos do curso: a que pretendia sua extinção, alegando a falta de conteúdo próprio, e outra, que defendia a existência do curso, supervalorizando esse conteúdo. Numa postura ambivalente, o autor do Parecer optou por dar razão às duas correntes, valendo-se das experiências e modelos de países mais adiantados, e defendeu a tese da elevação de níveis de formação do professor, porém, manteve o esquema 3+1.

Só em 1962, com o Parecer nº. 292, que o curso de Pedagogia sofreu profundas mudanças. O parecer fixava as matérias pedagógicas para a licenciatura e deixava de vigorar o esquema 3+1, para a obtenção do grau de licenciado apenas. Os graus de bacharel e de licenciado poderiam ser obtidos concomitantemente, mediante o estudo de disciplinas comuns.

Em 1968, de acordo com Libâneo (2005), a Lei 5540/68, estabeleceu que: "a formação de professores para o ensino de 2º grau, de disciplinas gerais ou técnicas, bem como o preparo de especialistas destinados ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação, no âmbito de escolas e sistemas escolares, far-se-á em nível superior".

Em 1969, com o Parecer do CFE nº 252/69, outras mudanças ocorreram na organização do curso de Pedagogia. Nesse Parecer foi definida a abolição da distinção entre Bacharelado e Licenciatura, introduzindo a

regulamentação da proposta de formação dos especialistas em educação com as habilitações em administração escolar, inspeção escolar, supervisão pedagógica e orientação educacional, concomitante à habilitação para a docência nas disciplinas pedagógicas para habilitar a atuar nos cursos de magistério.

Ao final da década de 70 e início dos anos 80, professores e pedagogos organizaram-se para discutir os problemas que atingiam a categoria e começaram a exigir participação nas definições de políticas educacionais para o país. Naquela época, discussões ocorreram a respeito da formação do professor e da função do especialista formado pelo curso de Pedagogia, conforme Vieira (2008), com severas críticas ao formato tecnicista do referido, influenciando a formação dos professores. Conforme Fontana (2006, p.50), especificamente no curso de Pedagogia esta linha de pensamento estava muito presente, principalmente nas disciplinas de fundamentos, embasadas em análises marxistas, denunciando as relações entre as políticas e práticas educacionais e o desenvolvimento do capitalismo.

Durante a década de 90, o curso de Pedagogia, o qual passara a ser responsável pela formação do professor, recebeu nova reformulação com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). Em seu artigo 64, o pedagogo se manteve como especialista em educação, o que gerou muitas discussões de educadores que defendiam a formação deste profissional tendo como base a docência.

Nesse sentido, segundo Fontana, (2006), os problemas desencadeados pela LDB/96 envolvem três aspectos: a criação do Curso Normal Superior, destinado a formação de professores da Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental, formação que o curso de Pedagogia já vinha fazendo; a criação dos Institutos Superiores de Educação, (ISEs) desvinculados da atividade de pesquisa; a definição do curso de Pedagogia para formação do especialista em administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional.

Segundo Brandão (2003), a determinação da LDBEN/96 reforçou os debates sobre a identidade do curso, pois retoma a visão tecnicista, separando o pensar do fazer, o conteúdo da forma, retirando do curso de Pedagogia a possibilidade de formar o professor para atuar na educação infantil e nas séries

iniciais do ensino fundamental. Recupera o especialista para atuar juntamente com os professores na organização da escola, ou seja, os pedagogos seriam os profissionais responsáveis em pensar a organização do trabalho docente distanciados da prática da docência.

Após a aprovação da LDB/96, um longo debate foi travado entre os órgãos reguladores dos cursos e as associações de professores com os órgãos reguladores (Mec, CNE, Anfope, Forumdir, Anped, Anpae) e diretórios de estudantes de cursos de Pedagogia. Finalmente, em 2006, as novas diretrizes curriculares para o curso, Resolução CNE/CP nº 01/06, foram estabelecidas.

No artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais, a Pedagogia retoma esta definição de formação do Pedagogo e enfatiza no parágrafo único deste artigo que “as atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

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

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

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

Dessa forma, ampliou-se a formação e os espaços de atuação do pedagogo, mas prevaleceu à docência como base comum. Para atender a Resolução 01/06, os cursos de Pedagogia apresentam um currículo amplo e abrangente em função da formação de professores e gestores ocorrerem em espaços escolares e não escolares.

No que tange à proposta atual, o curso de Pedagogia, conforme Scheibe e Aguiar (1999), está focalizado na formação de um profissional habilitado para atuar no ensino, na organização e na gestão de sistemas, unidades e projetos educacionais e na produção e difusão do conhecimento em diversas áreas da educação, tendo a docência como base comum.

Na avaliação das referidas autoras, com essa formulação, contemplam-se os campos de atuação do pedagogo que, tendo como objetivo a formação docente, exerce papel importante em outras funções do campo educacional. Dessa forma, rompe com a tradição de separar o saber e o fazer, a teoria e a prática, a escola e os campos de trabalho em educação, a docência e as

demais atividades de atuação educacional. Isso direciona o curso de Pedagogia para a centralização da formação docente, pois para as autoras existem uma trajetória histórica do curso justamente como espaço de formação de professores.

Libâneo e Pimenta (2005) distinguem a proposta da docência como base da formação do pedagogo da proposta de formação para as demais áreas educacionais. Para esses autores, o curso de Pedagogia seria o espaço de aprofundamento da ciência da educação para formar o pesquisador e o especialista em educação; enquanto a formação do professor exigiria um curso específico.

Nessa linha de raciocínio, Libâneo e Pimenta (2005) definem o curso de Pedagogia a partir do seguinte entendimento:

Defendemos, pois, a criação do curso de Pedagogia, um curso que oferece formação teórica, científica e técnica para interessados no aprofundamento, na teoria e na pesquisa pedagógica e no exercício de atividades pedagógicas específicas (planejamento de políticas educacionais, gestão do sistema de ensino e das escolas, assistência pedagógico-didática a professores e alunos, avaliação educacional, pedagogia empresarial, animação cultural, produção e comunicação nas mídias, etc). (PIMENTA apud LIBÂNEO, 2005, p.33)

Dessa forma, a formação para a docência não seria o foco do curso, pois este curso proposto não abrangeria os conteúdos específicos do ensino da educação infantil e das séries iniciais do ensino fundamental, e sim os conteúdos voltados para as ciências da educação, no sentido de formar o especialista em educação e não o professor.

As discussões sobre formar o professor no curso de Pedagogia são constantes e permanecem em voga. Ressalta-se que as atuais diretrizes curriculares contemplam a docência como base da formação desse profissional e os projetos de curso nas instituições de ensino superior proponentes do curso de Pedagogia carecem observar tais indicativos para ultrapassar uma formação de professores para transmissão-assimilação de conhecimentos.

No entendimento de Romanowsky (2007, p. 51) essa proposta de formação, na qual o professor apenas transmite saberes sem relação com o contexto social, apresenta um enfoque tradicional que tem por objetivo a transmissão do

conhecimento pelo professor, o qual deve ser assimilado pelos alunos.

Para ultrapassar um ensino de transmissão de conhecimentos, o professor deve ter domínio sobre o que está ensinando, porém, no processo de ensino e aprendizagem é preciso ir além, proporcionando a participação ativa dos alunos, considerando os saberes trazidos por eles, sistematizando o conhecimento prévio aos conhecimentos científicos e vice-versa.

Assim, é propósito do curso de Pedagogia realizar uma formação para além da transmissão de conteúdos disciplinares, porém, muitos cursos ainda apresentam uma organização curricular em que é priorizada a transmissão de conteúdos.

Libâneo e Pimenta (2005), afirmam para atender as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), muitos cursos propõe um “inchaço do currículo”, com ampliação de disciplinas direcionadas para passar receitas metodológicas. Um curso nesse formato é centrado na formação do professor especialista em conteúdo e transmissor de conhecimentos.

Essas afirmações demonstram os embates frente à formação do professor no curso de Pedagogia, que, para atender a formação de um profissional amplo, o qual possa atuar em diversas áreas da educação, pode acabar formando de forma fragmentada tanto para a docência quanto para a gestão.

Diante do exposto, a Pedagogia que é tomada como teoria e prática da educação, acabou também passando por transformações.

Em várias esferas da sociedade surge a necessidade de disseminação e internalização de saberes e modos de ação (conhecimento, conceitos, habilidades, procedimentos, crenças, atitudes), levando a práticas pedagógicas. Mesmo no âmbito da vida privada, diversas práticas educativas levam inevitavelmente a atividades de cunho pedagógico na cidade, na família, nos pequenos grupos, nas relações de vizinhança. Em resumo, estamos diante de uma sociedade genuinamente pedagógica. (BEILLEROT, apud LIBÂNEO, 2005, p.27)

Visto isso, o profissional pedagogo começa a atuar em diferentes ambientes formais e não-formais da educação, como por exemplo, nas empresas, onde passará a ser o agente educacional que irá buscar concretizar a educação dentro dos interesses empresariais de cada momento específico. Sendo assim, será dentro do contexto da empresa que o Pedagogo Empresarial irá se

estabelecer como um profissional que agrega valores, que educa e forma o trabalhador dentro das perspectivas empresariais atuais.

## Capítulo II

### RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL NO BRASIL

Pode-se afirmar que a necessidade da pedagogia empresarial começou a surgir no Brasil a partir do primeiro Governo Vargas, década de 1930, época em que o curso de pedagogia dava os seus primeiros passos em nosso país e se iniciava o processo de expansão da industrialização na Europa e na América do Norte, que acabou por influenciar o país.

Nessa época, o governo brasileiro passou a disseminar para a população a idéia de nacionalismo, propondo a modernização de todos os setores da economia. No entanto, o governo, assim como alguns educadores da época, acreditavam que o principal instrumento para transformar o país, seria através da educação. Acreditavam que somente através dela que se poderia preparar os futuros trabalhadores, bem como os operários da época para trabalhar nas indústrias.

A modernização do país almejada pelo governo como complemento da organização da nova nacionalidade perpassava indubitavelmente pela adaptação do ensino a esse projeto, isto é, a preparação de uma maior oferta de mão-de-obra para as funções criadas pelo mercado neste processo de modernização que exigiu uma maior qualificação dos trabalhadores. (SÁ, 2006, p. 74)

Foi diante desse contexto histórico, que o curso de pedagogia foi inicialmente estruturado de maneira a formar licenciados para atuarem no magistério em cursos normais e bacharelados para exercício dos cargos de técnicos de educação.

Nas décadas seguintes, a pedagogia ficou restrita ao espaço escolar, até que no final da década de 60 e início de 70, o Pedagogo começou a ocupar o espaço empresarial. Percebe-se recorrendo aos trabalhos de Urt e Lindquist (2004), bem como outros pesquisadores que este fato ocorreu por três motivos.

Primeiramente por conta da expansão e automação das indústrias no Brasil que não tinham uma mão de obra preparada para utilizar os novos equipamentos desta área, bem como profissionais qualificados para ocupar os

novos postos de trabalho desta década.

O segundo fator que motivou a inserção do Pedagogo no espaço não escolar empresarial foi à ausência de uma educação formal profissionalizante, isto é, a escola da década de 70 não oferecia disciplinas que garantissem ao aluno capacitação para a inserção no setor industrial.

Nesse sentido, Urt e Lindquist (2004) informam que as empresas tiveram que criar uma solução para este impasse, inserindo no meio empresarial, um profissional que fosse capaz de promover a escolarização básica.

A formação profissional passou a ter seu âmbito cada vez mais definido no local de trabalho, através de treinamentos intensivos, coordenados por instituições ou pela própria empresa. Inicialmente, o pedagogo encontrou uma empresa com características tayloristas-fordistas e com trabalhadores com pouca escolaridade. O seu papel então se voltou quase exclusivamente para área de treinamento. Ele era a pessoa que fazia o levantamento das necessidades, planejava, ministrava os treinamentos, avaliava, e ainda conduzia alguns processos de escolarização que ocorriam dentro da organização. (URT; LINDQUIST, 2004, p. 03)

O terceiro aspecto que impulsionou a inserção do Pedagogo na empresa foi à intervenção do governo militar da época nesta questão. Ou seja, diante da ausência de uma educação formal profissionalizante, o governo deste período promoveu um incentivo fiscal para que as empresas criassem setores de Recursos Humanos que promovessem a formação profissional. Esse incentivo fiscal foi um dos fatores que possibilitaram a criação de Centros de Treinamentos nas empresas nas quais os Pedagogos tinham um papel importante. Tomazetto e Ribas informam que esse dispositivo legal incentivou as empresas a contratarem os Pedagogos, de acordo com a Lei 6.297/75, que diz:

As pessoas jurídicas poderão deduzir do lucro tributável, para fins do imposto sobre a renda, o dobro das despesas comprovadamente realizadas, no período-base, em projetos de formação profissional, previamente aprovados pelo Ministério do Trabalho. [...] Art. 2º, Considera-se formação profissional, para os efeitos dessa Lei, as atividades realizadas em território nacional, pelas pessoas jurídicas beneficiárias da dedução estabelecida no Art. 1º que objetivam a preparação imediata para o trabalho de indivíduos, menores ou maiores, através da aprendizagem metódica, da qualificação profissional e do aperfeiçoamento e especialização técnica, em todos os níveis. (BRASIL, 1975).

Dessa maneira, a principal tarefa do Pedagogo no espaço não escolar empresarial na década de 70, era o treinamento e a promoção da escolaridade básica.

De acordo com a pesquisa de Urt e Lindquist, as indústrias da década de 70 não queriam que o trabalhador desenvolvesse a "inteligência prática", ou seja, pensar sobre a resolução de seu trabalho, propor soluções para os problemas encontrados na empresa como na atualidade. Neste, período o que importava para as empresas com as características tayloristas-fordistas era a execução das tarefas da melhor maneira possível em menor tempo. Segundo as referidas pesquisadoras, os Pedagogos eram uns dos responsáveis pelos Centros de Treinamentos dentro das empresas, que por sua vez, eram conhecidos como:

Espaços [...] específicos em treinar o funcionário nas diversas tarefas que eles teriam de realizar no seu trabalho, os cursos funcionavam quase como um adestramento. Nestes contextos os Pedagogos definiam horários, métodos de ensino e avaliação, e orientavam os instrutores operacionais leigos em didática, como "treinar". A eficácia era o quanto os funcionários sabiam fazer a tarefa, com rapidez e qualidade. A preocupação da empresa naquele momento era a de ter um trabalhador que tivesse uma escolaridade básica, conhecimento técnico da atividade que iria desenvolver e que não promovesse conflitos. Por isso, dentro da área de treinamento, existia a preocupação com a adaptação pacífica do empregado ao posto de trabalho. (URT E LINDQUIST, 2004, p. 04)

O objetivo da empresa naquele momento era trabalhar com a "capacidade manual" do funcionário, cabendo, portanto, aos pedagogos capacitá-los para suas funções. Desta forma, o "treinamento e a prática pedagógica" (Urt; Lindquist, 2004, p. 04) eram direcionados a suprir a necessidade intelectual que a execução da tarefa exigia.

Aos poucos o papel do profissional do Pedagogo, que anteriormente se limitava apenas dentro das instituições de ensino passa a ser reconhecido dentro das fábricas, das empresas e no mundo corporativo em geral, transformando o espaço de trabalho em um espaço de aprendizagem mútuo para desenvolvimento da empresa e de seus funcionários.

Foi assim, diante desse momento histórico, que o termo criado pela professora Maria Luiza Marins Holtz, foi empregado pela primeira vez no início da década de 80, dentro de alguns cursos Universitários. Holtz enfatiza que:

A Pedagogia e a empresa fazem um casamento perfeito. Ambas têm o mesmo objetivo em relação às pessoas [...]. Uma Empresa sempre é a associação de pessoas, para explorar uma atividade com objetivo definido, liderado pelo Empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera a atividade com o fim de atingir ideais e objetivos também definidos. A Pedagogia é a ciência que estuda e aplica doutrinas e princípios visando um programa de ação em relação à formação, aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade das pessoas, de acordo com as idéias e objetivos definidos. A Pedagogia também faz o estudo dos ideais, segundo determinada concepção de vida e dos meios mais eficientes para realizá-los. (HOLTZ, 2006, p. 03)

Já na década de 90, com o modelo neoliberal de governo no Brasil, o pedagogo começou a perder espaço dentro das empresas, por conta da diminuição e até interrupção de políticas públicas em prol das empresas nacionais. A Lei 6297/75, por exemplo, que concedia incentivo financeiro as empresas que investissem na formação dos trabalhadores foi suspensa em 12 de abril de 1990, o que levou muitos Centros de Treinamentos das empresas fossem fechados. De acordo com Urt e Lindquist (2004, p. 04) “as empresas que tinham um grande número de Pedagogos passaram a ficar somente com um Psicólogo e um Pedagogo”.

Nesse período, as empresas passaram a adotar o padrão de acumulação flexível e o toyotismo como modelos de organização da produção, que privilegiavam o uso da automação e da informação, visando à capacidade intelectual e inventiva dos funcionários. No momento a ênfase nas organizações não era mais “o manuseio operacional dos equipamentos” (ibidem), assim o Centro de Treinamento não tinha mais papel central dentro da empresa. Não era mais interessante a “capacidade manual” (ibidem) do trabalhador, pois este não devia ser condicionado para uso das máquinas, para este modelo o funcionário não devia ser um mero executor de tarefas. O trabalhador devia utilizar toda sua capacidade intelectual e inventiva.

Este cenário ocasionou duas alterações em relação ao exercício profissional do pedagogo dentro das organizações. A primeira no que diz respeito à prática,

pois este que anteriormente participava do desenvolvimento do treinamento, tornou-se um “articulador” (URT E LINDQUIST, 2004) do setor de Recursos Humanos. Desta forma, ele passa a ser o responsável pela contratação, bem como pela avaliação do treinamento do trabalhador.

A outra alteração foi em relação ao perfil profissional do Pedagogo, este devido às mudanças no modelo administrativo da empresa no Brasil, não devia mais adaptar ou promover a formação mínima necessária para que o trabalhador realizasse sua função, uma vez que neste momento o papel do Pedagogo é formar um ser que esteja apto a aprender a todo o momento.

Dessa maneira, pode se dizer que a década de 1990 ocasionou perdas e ganhos para o Pedagogo, pois se no primeiro momento ela proporcionou a redução do espaço de trabalho na empresa para este profissional, ao final deste período contraditoriamente o Pedagogo voltou a ser o elemento primordial para empresa.

Diante dessas modificações, o mundo corporativo passou a desejar um novo perfil de trabalhador, ou seja, um indivíduo em constante desenvolvimento intelectual. Este requisito da empresa implica que a aprendizagem e o ensino sejam incorporados como hábito do trabalhador, contudo é necessária a presença de um profissional que domine a arte de educar, isto é, o Pedagogo.

## **2.1. O Pedagogo Empresarial**

Conforme visto no item anterior, os fatos e acontecimentos que ocorreram no Brasil e no mundo nos últimos anos ocasionaram relevantes mudanças no processo de uma nova estrutura produtiva, de modo a levar as instituições de ensino, organizações, estudiosos e pesquisadores voltarem sua atenção para a necessidade de desenvolver, treinar e aprimorar as pessoas no contexto organizacional.

As empresas atuais tendem a ser organizações do conhecimento, devido as exigências cada vez maiores, dos mercados globais. Uma organização que aspire a sobreviver no contexto atual tem de dialogar com seu público, sendo capaz de interpretar as demandas que recebe e de responder a elas. Mas para poder responder ao mercado, uma organização deve ser capaz de manter seu próprio diálogo interno, em uma relação de equilíbrio entre os clientes internos

e externos.

Neste contexto está situado o pedagogo empresarial, profissional que ganha relevância perante a esta nova ordem do mundo empresarial. Nesse sentido, torna-se necessário que o profissional da educação, de posse de suas bases teóricas e metodológicas sólidas, possa assumir seu espaço nas organizações modernas.

Na visão de Almeida (2006):

A atuação desse novo profissional precisa ocorrer de forma relacionada e cooperativa com a dos outros profissionais de gestão. Assim será possível elaborar e consolidar planos, projetos e ações que visem colaborar para a melhoria da atuação dos funcionários, bem como para melhorar o desempenho da empresa. Deve-se a todo custo evitar a negação da identidade dos funcionários. O que o Pedagogo Empresarial busca é efetivar os saberes corporativos e como seu domínio colaborará para a melhoria do clima organizacional, da qualidade laboral, da qualidade de vida e aumento da felicidade de todos. (ALMEIDA, 2006, p.6)

O referido autor, corroborando o pensamento atual acerca da natureza deste profissional, explica que a atuação do Pedagogo Empresarial é ampla, alcançando limites bem acima das meras aplicações de técnicas visando estabelecer políticas educacionais no contexto escolar. Sua atuação pode alcançar as instituições e organizações empresariais de todos os gêneros em atuação tais como: Coordenação de ações culturais em fundações culturais, parques temáticos, brinquedotecas, teatros, parques e zoológicos; desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas; direção e administração de instituições de ensino (de todos os tipos, portes e iniciativas); elaboração de políticas públicas visando melhoria dos serviços à população em autarquias, hospitais e governo nas esferas municipais, estadual e federal; gestão e desenvolvimento de conselhos tutelares, centros de convivência, abrigos e organizações não governamentais.

Além disso, conforme prossegue o referido autor, o Pedagogo Empresarial tem o domínio de conhecimentos, técnicas e práticas que, unidas à experiência dos profissionais de outras áreas, representam instrumentos de grande relevância para atuação na gestão de pessoas, no sentido de coordenar equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos; evidenciar formas

educacionais para aprendizagem organizacional significativa e sustentável; gerar mudanças culturais no ambiente de trabalho, na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente, além de prestar consultoria interna relacionada ao treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Na visão de Riva (2008):

Atualmente, as organizações requerem trabalhadores criativos, analíticos, com habilidades para resolução de problemas, tomada de decisões e com ampla capacidade para trabalhar em equipe. E o profissional em educação através do pedagogo empresarial poderá colaborar com a empresa desenvolvendo projetos educacionais, selecionando e planejando cursos de aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários. (RIVA, 2008, p. 3)

Nesse sentido, espera-se do pedagogo empresarial que este tenha capacidade para trabalhar com orientação ao cliente, para conseguir atingir bons níveis de qualidade do trabalho. Habilidade para superar obstáculos que interferem no cumprimento dos objetivos, para controlar a implementação das ações planejadas, e de cumprir com os compromissos assumidos.

Conforme Almeida (2006, p. 08), o perfil do pedagogo deve contemplar:

- Capacidade de autogestão. Orientação ao lucro e automotivação.
- Orientação ao cliente (externo e interno): Capacidade para responder às necessidades e expectativa dos clientes.
- Habilidade para tomar decisões práticas. Iniciativa, rapidez e eficácia.
- Criatividade.
- Adaptabilidade/ flexibilidade. Capacidade para modificar a própria conduta para atingir determinados objetivos quando surgem dificuldades, novos desafios ou mudanças no meio ambiente do trabalho.
- Abertura às mudanças.

- Tolerância ao stress e resistência à frustração. Tolerância à pressão. Habilidade para seguir atuando com eficácia sob a pressão do tempo e fazendo frente aos conflitos, a oposição e a diversidade. Tenacidade e disciplina.
- Avaliação de alternativas: Aplicação da relação custo-benefício e análise de impacto a curto e longo prazo.
- Energia: Habilidade para trabalhar duro em jornadas de trabalho prolongadas.

Na sua avaliação, Almeida (2006) afirma que a participação do pedagogo empresarial contribui de forma significativa com os processos de produção, desenvolvimento pessoal e intelectual, tendo por objetivo a qualidade de vida e o maior objetivo das organizações: o aumento da lucratividade.

No contexto empresarial, o pedagogo estará se relacionando com os atos de ensinar e aprender com todos os níveis de funcionários da empresa. Tendo formação na área da gestão escolar e na área de planejamento, este profissional poderá contribuir significativamente na elaboração de declaração de sua missão, no estabelecimento de metas, na cultura organizacional, ajudando a planejar as estratégias que envolvam a equipe de funcionários e colaboradores.

A partir desta perspectiva, o pedagogo deverá aprimorar o seu perfil, otimizando a sua capacidade de trabalhar coletivamente e pedagogicamente no ambiente empresarial, a partir de práticas distintas.

## **2.2 Práticas do pedagogo no meio empresarial**

A Pedagogia Empresarial tem como objetivo básico trabalhar os conhecimentos das pessoas, bem como as competências, habilidades e atitudes entendidas como primordiais à otimização da produtividade. Um trabalho satisfatório engloba o clima organizacional, a boa condução dos recursos humanos, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do corpo funcional da empresa.

A busca da qualidade de vida no trabalho também é uma de suas metas, já que isto implica em funcionários eficientes, motivados, fiéis e produtivos. De

acordo com Martins (2004), as funções desempenhadas pelo Pedagogo no âmbito organizacional possuem dinâmica própria, já que são influenciadas por diversos fatores, tais como: a competitividade, desenvolvimento tecnológico e demandas de mercado, na busca de melhoria e aprimoramento.

Para Pascoal (2007), as funções e atribuições do Pedagogo dentro da empresa relacionam-se a cinco campos: atividades pedagógicas, técnicas, sociais, burocráticas e administrativas, que podem ser sintetizadas a: conceber, planejar, desenvolver e administrar atividades relacionadas à educação na empresa; diagnosticar a realidade institucional; elaborar e desenvolver projetos, buscando conhecimento também em outras áreas profissionais; coordenar a atualização em serviço dos profissionais da empresa; planejar, controlar e avaliar o desempenho profissional dos funcionários da empresa e assessorar as mesmas no que se refere ao entendimento dos assuntos pedagógicos atuais.

Almeida (2006) lista uma série de práticas que podem ser executadas no âmbito empresarial, todas elas implicando em processos de mudança no ambiente organizacional. A esse respeito, o referido autor afirma que:

Toda mudança se dá através de um processo que geralmente é lento e requer adaptação cultural dos envolvidos. A empresa tem um ciclo de vida mais ou menos bem definido e que é muito parecido com o das pessoas. Quando comparado com o estado evolutivo na qual se encontra, há empresas que são maduras na gestão, mas possuem um corpo velho e há empresas com corpo novo, mas com gestão retrógrada ou conservadora ao extremo. (ALMEIDA, 2006, p.37).

O autor sugere que a presença do pedagogo empresarial em uma organização pode resultar em mudanças positivas para as mesmas. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas, novos valores organizacionais, novas ações educacionais, para que as empresas possam se manter ativas e competitivas no mercado.

Pascoal (2007) cita que uma atividade importante que pode ser desenvolvida pelo pedagogo, em sintonia com a administração, é a que trata de envolver parceiros e funcionários nos projetos de responsabilidade social da empresa. Com o auxílio do trabalho do pedagogo, a empresa pode incentivar seus fornecedores para que também assumam compromissos de responsabilidade

social, evitando fornecedores que tenham condições de trabalho inadequadas e degradantes.

O desenvolvimento e aprendizagem no contexto corporativo é uma das primeiras práticas do Pedagogo Empresarial apontada por Almeida. Parte-se da premissa de que as equipes não se desenvolvem por si, necessitando de incentivo e apoio. Contudo, é importante haver o comprometimento dos seus membros. Os bons resultados demandam atualização dos métodos e processos utilizados e desenvolvidos pela empresa, no sentido de criar um ambiente permanente de aprendizado e desenvolvimento profissional.

A didática aplicada ao treinamento é outra contribuição importante, uma vez que o desenvolvimento de métodos didáticos e o trabalho pedagógico implicam em um profundo conhecimento do ser humano.

Nesse sentido, Campos (2009), faz uma crítica a algumas empresas ao afirmar que:

A aplicação de métodos didáticos a treinamentos corporativos tem sido consideravelmente reduzida, visto que comumente os instrutores são profissionais de uma determinada área técnica que visam tão somente cumprir um papel de repassar o conhecimento técnico que têm, sem considerar que para isso seria necessário adquirir outros conhecimentos sobre como se comunicar, estimular, ensinar. (CAMPOS, 2009, p.42)

Na avaliação dessa autora, esses treinamentos dificilmente consideram as diferenças no estilo de aprendizagem de cada participante, padronizando-os todos sob um critério adequado àquele desejado pela organização.

Assim, o pedagogo pode contribuir para uma visão mais ampla e complexa do problema, já que pode aperfeiçoar o processo de comunicação, motivação, aprendizado, unindo as diferentes visões em busca de resultados favoráveis para a empresa.

No que se refere à gestão de projetos e formação de equipes, o pedagogo empresarial pode contribuir na identificação do perfil dos membros para a formação da equipe, bem como auxiliar na sistematização das etapas e ferramentas de Gestão de Projetos utilizando seus conhecimentos de metodologia científica. É importante ressaltar que o papel do pedagogo não é de propriamente influenciar ou opinar nos conteúdos técnicos, mas de contribuir na sistematização de sua aplicação.

Almeida (2006) cita vários exemplos de gestores empresariais que, apesar do conhecimento técnico, carecem da didática necessária para fazer suas apresentações e acabam por comprometer seriamente os objetivos pretendidos.

Para Pascoal (2007), a bagagem do pedagogo é de grande relevância no contexto dos Recursos Humanos, graças aos conhecimentos de Psicologia, recebidos e construídos no curso de Pedagogia. Isto contribui para que este profissional possa manter as relações interpessoais na organização bastante harmoniosas. Em uma época em que se valoriza o capital intelectual nas organizações, é importante que se implementem as práticas condizentes com este princípio. Para tanto, é necessário cuidados constantes de modo a se buscar um clima organizacional de tranquilidade, que permita o diálogo, incentive a autonomia e favoreça a criatividade. Nesse sentido, deve haver o respeito à diversidade, aos costumes individuais, o respeito à vida pessoal e familiar dos funcionários, a solidariedade em situações complexas e o atendimento às necessidades dos funcionários. Tratam-se de ações significativas que tornam o ambiente empresarial acolhedor.

Outra prática que é exercida pelo pedagogo empresarial na área de Recursos Humanos, é o recrutamento e seleção de pessoas, atividade que será vista no próximo capítulo do presente estudo.

### Capítulo III

#### O PEDAGOGO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Por tradição histórica, a área de Recursos Humanos é denominada como Administração de Pessoal, tendo como atribuição, uma visão genérica, de administrar as pessoas no âmbito da organização.

A área de Recursos Humanos passa a ter cada vez mais importância, na medida em que os diversos papéis passam a ser desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos.

Na perspectiva de Almeida (2006):

Os profissionais de Recursos Humanos, para adicionarem valor às empresas, precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo antagônicos. A gestão de pessoas passa a ser, então, um diferencial competitivo. Ao mesmo tempo em que a área de Recursos Humanos assume atribuições de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e das normas, as forças competitivas exigem excelência organizacional, resultando numa perspectiva estratégica. (ALMEIDA, 2006, p.85)

Isso significa que a formação e desenvolvimento dos recursos humanos passa a ser um fator de grande relevância para a melhoria organizacional da empresa.

Ribeiro (2010) reforça essa ideia, ao enfatizar que a área de recursos humanos, especialmente no contexto da sociedade e das organizações contemporâneas, constitui-se na área mais importante e imprescindível na estrutura de qualquer organização. Para a referida autora, planejá-la e implantá-la não é algo tão simples, especialmente quando se trata de operacionalizar programas que atendam tanto aos interesses organizacionais quanto aos aspectos de melhoria de desempenho profissional e pessoal.

Nesse sentido, a atuação do pedagogo é de relevância para a boa fluidez de projetos, processos e programas, na busca dos resultados pretendidos.

Na perspectiva de Siqueira (2000):

Uma política de recursos humanos implica, necessariamente, a proposição de uma filosofia de recursos humanos. Esta se estrutura a partir das concepções dos seus diferentes atores sobre a organização, sobre a natureza humana, sobre o meio

ambiente (ao redor) e sobre si mesmo (na perspectiva dos sujeitos e da própria instituição). Assim, a organização, enquanto grupo de pessoas em constante interação com seu contexto, reconhece que a condição da sua existência e da sobrevivência é em virtude do comportamento /comprometimento das pessoas que a compõem. A motivação de cada elemento da organização é o ponto-chave para a efetivação/ operacionalização de programas, projetos, atividades (na área de serviços, inclusive). (SIQUEIRA, 2000, p.67)

O autor complementa afirmando que a partir da concepção das inter-relações entre sujeito/ organização/contexto se pode pensar na estruturação de um ambiente de trabalho que tenha sua eficiência e eficácia garantidas pelo respeito e pelo estímulo aos processos interativos e integrativos mantidos nos diferentes setores e nas atividades organizacionais.

Ribeiro (2010) assinala outro elemento constitutivo da política de RH: o aproveitamento dos recursos humanos. Neste processo, o pedagogo empresarial pode contribuir com sua expertise para obter bons resultados na gestão de RH. Trata-se do aproveitamento interno dos recursos humanos disponíveis por meio de estratégias de acompanhamento e conhecimento de cada funcionário na situação de trabalho.

A referida autora explica que esse processo pode ser considerado, econômico, eficiente e essencial no incentivo ao trabalho. Caracteriza-se pela observação de fatores, como iniciativa, responsabilidade, cooperação, organização no trabalho, interesse pelo trabalho, criatividade, conhecimento da tarefa, espírito de equipe, capacidade de resolver problemas. Assim, o pedagogo empresarial pode contribuir para que se enfatize a transformação de cada um desses elementos, no âmbito da organização, em evidências passíveis de serem avaliadas com a maior objetividade possível para que não se desvirtue a prática pelo uso de critérios subjetivos.

Um ponto considerado positivo nesta prática é o de que os funcionários que permanecem muito tempo em uma mesma organização adquirem, geralmente, habilitações e formações diversas daquelas que, originariamente, possuíam. Essas especializações/formações podem estar relacionadas na mesma área ou em áreas diferentes. Além disso, o contato com diferentes situações de trabalho pode proporcionar capacitação profissional diferenciada, independentemente de titulações acadêmicas. Por isso, para enfatizar o

interesse na alocação e no remanejamento, os recursos humanos, integram-se as ações do pedagogo empresarial de modo que se garanta uma visão da totalidade organizacional.

Para Ribeiro (2010):

O aproveitamento de recursos humanos decorre de um processo de avaliação constante da equipe e dos funcionários, de modo a permitir à empresa reter o seu pessoal, substituindo apenas os funcionários que apresentam falhas de desempenho difíceis de serem corrigidas por meio de um programa de treinamento. (RIBEIRO,2010,p.58)

Nesse sentido, o pedagogo empresarial pode atuar de modo a contribuir para a criação e desenvolvimento de ferramentas adequadas ao processo, bem como a observação sistemática dos colaboradores da organização, à obtenção de dados acerca do desempenho dos mesmos, e proposição de medidas que objetivem a correção dos desvios constatados.

### **3.1 Recrutamento e seleção**

O recrutamento implica atrair candidatos que podem ser identificados de forma interna ou externa à empresa que oferece a vaga em aberto. Assim, em regra, o profissional responsável por essa área deve, antes de tudo, avaliar todos os aspectos da organização, a fim de que esse processo interno ou externo possa apresentar um maior índice de eficácia e trazer um retorno de produtividade e satisfação para todas as partes envolvidas. Para que possamos atuar de maneira a alcançar resultados de qualidade é necessário, portanto, entendermos melhor as implicações da utilização de cada um desses tipos de recrutamento.

Atualmente no Brasil, dadas as diferenças estruturais, convive-se ainda com a transição de diferentes processos de modelos administrativos em muitas empresas. Empresas burocráticas, extremamente hierarquizadas, pouco ágeis vêm dando lugar a um novo modelo de administração, mais flexível, mais rápido, com poucos níveis hierárquicos e focados no cliente, com a revisão permanente dos processos e com melhorias contínuas.

Neste cenário da atualidade, os objetivos do recrutamento e seleção são

bem mais amplos. As mudanças são constantes e a velocidade em que elas ocorrem é cada vez mais rápida. Já não basta atingir os objetivos, é necessário ultrapassá-los, sob pena de se tornarem defasados em curto espaço de tempo.

Nessa perspectiva, o grande desafio tanto do recrutamento quanto da seleção é descobrir não apenas o melhor candidato, mas aquele que tem mais potencial. A atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência.

Chiavenato (2005) mostra que o mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho. Nessa relação, apesar da grande oferta de mão-de-obra, prevalece a escassez de candidatos preparados. Há um grande desafio em recrutar candidatos altamente qualificados entre muitas pessoas desqualificadas na busca por emprego.

Para que um processo de recrutamento seja eficaz, Araújo (2006) propõe ser necessário saber responder a perguntas básicas como: por que recrutar? Quem se deseja recrutar? Como executar o processo? Onde se deve buscar a pessoa desejada? O autor sugere que depois de detectar essas respostas, a empresa precisa se lembrar de que o recrutamento é um processo de comunicação bilateral, ou seja, os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar na empresa e, por outro lado, a empresa deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

A preparação e escolha dos recrutadores também são de extrema importância no processo de recrutamento, pois elas influenciarão as percepções dos candidatos. Milkovich e Boudreau (2000) ensinam que os recrutadores que revelam muito menos sobre o emprego e a empresa do que os candidatos gostariam, causam percepção desfavorável sobre a entrevista, resultando em menos interesse em aceitar o emprego e menos entusiasmo em retornar o contato com a organização depois da entrevista. As pessoas são recursos estratégicos que a empresa possui, sendo assim, são elas que irão realizar os acordos e, no caso do recrutamento, atrair novos talentos.

Na avaliação de Almeida (2006), o pedagogo empresarial pode atuar nos processos relacionados a controle, planos e programas, tais como: programação, execução, avaliação, acompanhamento e controle de planos de recrutamento. Nesse sentido, pode atuar também em programas de

treinamento e desenvolvimento empresarial e educacional, além de prestar assessoria preparando o material necessário. Identificar necessidades de treinamento nas empresas, propondo alternativas de projetos mais adequados, também são funções que podem ser exercidas pelo profissional.

Carvalho (2010) afirma que o selecionador é o profissional que conhece os fundamentos da administração e os subsistemas que integram uma organização. Recrutar e selecionar são atividades que visam fornecer suporte às atividades de uma organização. Se o selecionador não for capaz de identificar com clareza e precisão qual o seu papel no contexto das diversas atividades organizacionais, bem como o papel dos demais subsistemas organizacionais, o foco de sua atuação poderá ficar distorcido.

Para Carvalho (2010):

Além de conhecimentos administrativos genéricos, é fundamental conhecer a empresa na qual se trabalha ou para qual se está prestando um serviço de seleção. (CARVALHO, 2010, p.105)

Essa questão está ligada à atuação do pedagogo empresarial no sentido de que este pode contribuir com a ampliação dos vários saberes necessários à compreensão do tema. Sem esse conhecimento específico sobre o negócio, a eficácia do processo seletivo pode ficar comprometida.

Tão importante quanto conhecer a empresa, é conhecer os clientes da organização. Se o padrão de qualidade é especificado a partir das demandas dos clientes, é preciso conhecer de perto essas demandas para que as competências necessárias sejam mapeadas de forma adequada.

A consequência inevitável dessas reflexões é que o profissional de seleção não pode mais ficar circunscrito à especialidade. Durante muito tempo, os profissionais de "recursos humanos" foram "especialistas" em pessoas e sabiam pouco, ou quase nada, sobre educação corporativa, comprometimento organizacional, gestão de processos, gestão do conhecimento, capital intelectual e também sobre negócios. Tais fatores podem ter contribuído para a entrada de outros profissionais nesse setor, tal como o pedagogo empresarial, que pode, por sua vez, contribuir com forte orientação estratégica.

De acordo com Carvalho (2010) a gestão de processos é fundamental

porque possibilita analisar o processo seletivo e racionalizar o seu fluxo em conformidade com os demais fluxos da organização. Observa-se neste ponto que a atuação multidisciplinar envolvendo o profissional de RH, a pedagogia empresarial, a psicologia, a administração, entre outros, podem tornar eficazes estes processos.

Outro conhecimento fundamental é aquele que se refere aos mercados de RH e de trabalho. É preciso estar sempre atualizado com as peculiaridades, tanto as estruturais quanto as circunstanciais, dos mercados nos quais se inserem os cargos que se está selecionando.

Em todo processo seletivo, a partir de uma amostra do comportamento dos candidatos - o desempenho em testes, em dinâmicas de grupo e em entrevistas - procura-se fazer previsões a respeito do seu desempenho no cargo ao qual estão concorrendo. O conhecimento científico sobre a dinâmica da personalidade, sobre os aspectos motivacionais, sobre o comportamento grupal, sobre a liderança e sobre a criatividade é, portanto, fundamental para possibilitar uma avaliação criteriosa dos candidatos e uma escolha com maior probabilidade de acerto.

## **Capítulo IV**

### **CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS**

A busca pela melhoria do desempenho organizacional faz com que as empresas dependam de prestadores de serviços cada vez mais eficazes e eficientes. Surge como alternativa, a opção pelo consultor, aquele que possa aconselhar ou prestar algum tipo de serviço que melhore o desempenho e aumente a competitividade da organização.

Segundo Grocco (2005), os desafios empresariais, hoje, estão aumentando e se agravando de diversas formas. Perda de controle, pressão por redução de custos, margens mais comprimidas, competição intensa, alterações de leis e regulamentos, fragmentação de negócios e atividades são alguns exemplos da urgência e da intensidade de aquisição, manutenção e utilização de conhecimento especializado.

Ainda, segundo o referido autor, o conhecimento, em função da velocidade das mudanças, tende a se tornar obsoleto, incompleto, ou até inadequado, muito rapidamente. Sendo assim, as empresas passam a contratar pessoas ou outras empresas para a realização das mais diversas atividades, mesmo aquelas essenciais ao seu negócio, ou para auxiliar seu próprio pessoal a entender melhor suas tarefas, e manter ou aumentar os seus resultados.

Segundo Kubr (1986), a atividade de consultoria passou a existir representada por uma pessoa ou grupo que tinha por responsabilidade não só a identificação e a investigação de problemas relacionados à política, organização, procedimentos e métodos, mas, também, à recomendação adequada à resolução dos problemas. A empresa, absorvida em alcançar seus objetivos, não dispõe de tempo e massa crítica para elaborar a revisão de seus processos. Daí a importância da consultoria externa (que presta serviços ocasionais).

Kubr (1986) define consultoria como um serviço específico que os administradores podem recorrer quando necessitarem de ajuda na resolução de problemas organizacionais.

O trabalho do consultor inicia-se quando uma determinada situação é julgada insatisfatória e capaz de ser melhorada; encerra-se quando a mudança realizou-se na situação para a qual foi planejada. Esta mudança deve ter uma conotação de melhoria; este é o objetivo. (KUBR, 1986, p.56)

Pode-se observar nas palavras do referido autor o caráter de serviço específico que presta o consultor. Ou seja, sua atuação é específica e delimitada. Ao atingir o objetivo do serviço contratado, o mesmo se encerra.

Quanto às características de um consultor Grocco (2005) detalha algumas características tais como: independência e qualificação. A qualificação pressupõe que o consultor esteja plenamente capacitado e fortemente embasado para fazer as suas recomendações; política, organização, procedimentos e métodos. A qualidade e integridade das recomendações constituem o enfoque do trabalho, que deve respeitar o momento da empresa-cliente. O consultor é um agente de mudanças. É o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma transação proativa com os diversos fatores do ambiente empresarial.

#### **4.1. Contribuições do pedagogo na consultoria de RH**

O pedagogo empresarial, conforme já visto neste estudo, atua como articulador entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais. Suas atividades de consultoria com o Departamento de Recursos Humanos é permeada de uma visão mais abrangente dos fenômenos organizacionais. Em outras palavras, as ações deste departamento passariam a valorizar os aspectos instrumentais, tornando-se mais sensíveis à dinâmica das relações entre indivíduo e sociedade; compreendendo que o espaço organizacional é, sobretudo, um espaço de valorização da dimensão e da dignidade humanas.

Levando em consideração a idéia de empresa como um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, como um espaço também aprendente, cabe ao pedagogo buscar estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/ apropriação de informações e conhecimentos, tendo sempre como pano de fundo a realização de ideais e

objetivos precisamente definidos. Esse profissional tem como finalidade principal provocar mudanças no comportamento das pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal. O pedagogo empresarial pode, portanto, dar suporte tanto em relação à estruturação das mudanças quanto em relação à ampliação e à aquisição de conhecimento no espaço organizacional.

O pedagogo empresarial, na concepção de Lopes (2006, p.74):

Promove a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva". Nesta perspectiva, esse profissional pode contribuir basicamente com os conhecimentos, as competências/habilidades e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis e necessários à melhoria da produtividade. Para tanto, especialmente na área de treinamento, poderá implantar programas de qualificação e requalificação profissional, produzir e difundir o conhecimento, estruturar o setor de RH, desenvolver programas de apuração de necessidades de treinamento, desenvolver e adaptar metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento. (LOPES, 2006, p.74)

Pode-se acrescentar às palavras do autor que a atuação do pedagogo em consultoria de RH, se dá por meio da seleção de métodos e técnicas didático-pedagógicas que irão depender de alguns fatores, como tamanho da empresa, tipo de atividade que desenvolve, política de recursos humanos, concepção de treinamento/ desenvolvimento de recursos humanos, nível de formação dos profissionais que nela atuam, entre outros.

Há também de se chamar a atenção para as novas tecnologias que, a despeito do progresso que trazem, afastam o homem das relações sociais no âmbito do trabalho. Assim, são necessárias outras competências que transcendem a técnica. Nesse sentido, a competência profissional moderna precisa ser capaz de desenvolver uma competência profissional que integre técnica, métodos e relações sociais. Importante frisar que as atitudes relacionadas aos métodos e às relações sociais ganham cada vez mais importância para o desempenho técnico.

Assim, o pedagogo empresarial pode representar uma oxigenação nos métodos administrativos, já que poderá unir com eficácia os aspectos da

qualificação profissional aos aspectos técnicos e relacionais. É preciso garantir de algum modo que as empresas desejem mudar se adequando aos novos tempos e desenvolvam as capacidades necessárias para fazê-lo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo remete à conclusão de que o processo histórico pelo qual passou a pedagogia, com suas transformações e adequações aos diferentes períodos vividos pelo país, também ampliou consideravelmente o campo de trabalho do pedagogo. Do mesmo modo, as organizações também tiveram de se adaptar às novas demandas do mercado, deixando de lado os processos tradicionais e experimentando mudanças radicais face à competitividade que se instaurou entre as empresas no cenário atual.

Nesse contexto, como vimos neste estudo, os processos organizacionais se modernizaram. Essas transformações deixaram de ser operacionais e passaram a ser estratégicas, a hierarquia se uniu à parceria, os planejamentos de curto prazo se ampliaram para o longo prazo, a filosofia meramente administrativa passou a ser também consultiva, passou-se a privilegiar também o foco externo, voltado para o consumidor e, por fim, o foco na atividade passou a se concentrar nas soluções. Ou seja, as organizações modernas não vendem apenas produtos e serviços, mas soluções para o consumidor.

Neste trabalho destacou-se a área de recursos humanos, considerada por alguns autores como sendo uma das áreas mais importantes e imprescindíveis na estrutura de qualquer organização. Por isso mesmo, sua implantação e planejamento depende da operacionalização de programas que atendam tanto aos interesses organizacionais quanto aos aspectos de melhoria de desempenho profissional e pessoal.

Assim, o pedagogo empresarial ganha relevância pela sua expertise na área da educação, bem como pela sua competência pedagógica e de aconselhamento, no sentido de buscar a fluidez de projetos, processos e programas, como também auxiliar na busca dos resultados pretendidos pela empresa.

Na área de consultoria de RH, terceirizada por excelência, o pedagogo pode contribuir com suas citadas competências, no sentido de aconselhar as organizações nas mais diversas demandas específicas do setor, seja no recrutamento e seleção de pessoal, como também no treinamento e desenvolvimento, onde poderá usar sua capacidade de forma mais ampliada.

**REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, M. G. **Pedagogia Empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BRANDAO, C. F. **LDB . passo a passo**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (Lei n. 9.394/96). Comentada e interpretada artigo por artigo. São Paulo: Avercamp, 2003.

BRASIL, Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP05 de 13 de Dezembro de 2005**. Delibera sobre as diretrizes curriculares nacionais para o curso de Pedagogia. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 13 de Dezembro de 2005.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GROCCO, Luciano & GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

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

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1986.

LIBÂNEO, J.C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 8. ed. – São Paulo: Editora Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C.; PIMENTA, S. G. **Formação dos profissionais da educação: visão crítica e perspectivas de mudança**. In: PIMENTA, S. G. (org). **Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2006. p. 11-57

LOPES, I.; TRINDADE, A.; CARVALHO, C. **Pedagogia empresarial: uma nova visão de aprendizagem nas organizações**. São Paulo: Qualitimark, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCOAL, Miriam. **O pedagogo na Empresa**. *Diálogo Educ.*, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 183-193, set./dez. 2007.

RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Walk editora, 2010.

ROMANOWSKI, J. P. **Formação e profissionalização docente**. Curitiba: IBPEX, 2007.

### Eletrônicas

RIVA, G.; REALI, K.M. **Pedagogia empresarial**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br>

SÁ, N. V. DE A. **A disciplina história da educação no curso de pedagogia da uniso: uma história em três tempos**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.21, p. 74 - 88, mar. 2006 - ISSN: 1676-2584. Disponível em: <<http://coralx.ufsm.br/revce/ceesp/2003/01/a6>>.

URT, S. C.; LINDQUIST, R. N. M. **O pedagogo na empresa: um novo personagem nas novas formas de sociabilidade do trabalho**. In: ANPED SUL, 2004, Curitiba - PR. Anped Sul. Curitiba : Editora da PUC/PR, 2004. v. 1. p. 1-14. Resumo apresentado em evento.

TOMAZETTO, G; RIBAS, K.M.F. - **A Pedagogia Empreendedora e sua Evolução nas Organizações Modernas**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, nº1, julho de 2007. ISSN 1980-6116 Disponível em: <<http://www.unicentro.br> - Ciências Humanas>.



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

## MONOGRAFIA II

ALUNO(A)/matrícula: Milena de Queiroz Leite

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: "Atuação do Pedagogo em espaços não-escolares"

ORIENTADOR(A): Sandra Albanaz

## FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

### PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: Prof. Dr. Dalton José Alves

Nota: 10 (dez)

### Considerações:

Milena apresenta uma discussão bem atual e pertinente quanto ao elemento definidor da profissão de(a) pedagogo(a) na atualidade, a qual segundo alguns autores não se limita ao "dião" da escola, e sim, atinge também espaços não-escolares. Neste aspecto seu trabalho contribui com esse debate, em especial, pelo resgate histórico que faz, e que ajuda a situar mais concretamente essa discussão como um tema que não é de agora mas nasce juntamente com a própria constituição da Pedagogia no Brasil. Além disso, o texto apresenta adequada coerência expositiva e argumentativa no desenvolvimento das ideias levantadas.

DATA: 16/ dezembro / 2011

Assinatura: Dalton J. A.

**SEGUNDO AVALIADOR**

Professor orientador: Andra R. de Medeiros

Nota: 9,0

**Considerações:**

Milena apresentou um bom trabalho que trata de uma questão pertinente e contemporânea que toca questões do campo da Educação Trabalho e Educação não escolar.

Data: 20.12.2011

Assinatura: Andra R. de Medeiros

**RESULTADO FINAL**

Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
10,0	9,0	9,5

Rio de Janeiro, 20 de 12 de 2011.

Andra R. de Medeiros

Prof. Orientador