

DEDICATÓRIA

A DEUS PELO SEU AMOR INCONDICIONAL  
POR MIM.

A MINHA MÃE PELA DEDICAÇÃO,  
PACIÊNCIA E AMOR.

AGRADECIMENTOS

À MINHA ORIENTADORA GILDA E À  
PEDAGOGA CÁTIA PAPADOPOULOS.

EPÍGRAFE

O AMOR É A VIDA ACONTECENDO NO  
MOMENTO: SEM PASSADO, SEM FUTURO,  
PRESENTE PURO, ETERNIDADE NUMA  
BOLHA DE SABÃO.

RUBEM ALVES

## RESUMO

O estudo teve como objetivo investigar a importância do trabalho do Pedagogo na organização empresarial. Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica que permitiu analisar a estrutura organizacional e o funcionamento da empresa. Além disso, foi realizada uma entrevista com uma Pedagoga que conhece, na prática, o trabalho realizado pelo profissional da Educação dentro da empresa. Verificou-se que apesar do Pedagogo atuar em uma organização cujo objetivo maior é o lucro, ainda assim é possível realizar um trabalho que reconhece e valoriza o homem em toda sua potencialidade. Para isso, é fundamental que o Pedagogo tenha em mente que é um educador e para tanto, precisa criar condições para o desenvolvimento profissional de cada funcionário; precisa gostar do trabalho que realiza e gostar de seres humanos. O trabalho concluiu-se apresentando sugestões que visam melhorar a participação deste profissional no campo empresarial.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| Introdução   | 9  |
| CAPÍTULO 1 - Organizações: identificação                                   | 12 |
| CAPÍTULO 2 - As Organizações e seus Recursos                               | 16 |
| CAPÍTULO 3 - As Organizações e os Indivíduos: uma relação de reciprocidade | 30 |
| CAPÍTULO 4 - As Organizações e o profissional Pedagogo                     | 35 |
| Conclusão  | 39 |
| BIBLIOGRAFIA   | 41 |

## Introdução

Ao longo do curso de Pedagogia interessei-me muito pelo trabalho que o Pedagogo realiza na empresa por ser muito recente, o que significa que ainda se tem muito para conhecer sobre ele.

A leitura de alguns livros foi também decisiva para a escolha do assunto a ser estudado, começando pela leitura inicial do livro "Pedagogia da Autonomia" de Freire<sup>(ano)</sup>, que nos leva à compreensão da prática docente, mostrando que o educador tem a função de ajudar o educando na construção do conhecimento e que o mesmo é inacabado, isto é, é um processo que se amplia e se aprofunda diariamente e que vai ocorrendo em diferentes espaços, ou seja, a todo momento envolvemos a nossa vida com educação.

Num segundo momento consultamos o livro "T & D Total: Ensinando as Empresas a Aprender" de Donádio<sup>(ano)</sup> cujo prefácio é do mestre Paulo Freire. Tal livro nos fez curiosos, pois o consultor empresarial, na maioria das vezes, não se interessa pelo ser humano, mas pela lucratividade que o mesmo pode gerar através do seu trabalho.

Sendo, o objetivo maior de todo trabalho realizado em uma empresa, o lucro, o ambiente empresarial tende a ser menos humano e mais mecânico, o que significa o esquecimento por parte dos empresários de atender às necessidades e anseios dos seus funcionários e de oferecer a eles condições adequadas de trabalho. Não atendendo aos desejos dos funcionários, os empresários acabam por provocar enormes prejuízos a esses indivíduos como acidente de trabalho, estresse e, conseqüentemente, a si próprios, uma vez que os funcionários insatisfeitos produzem menos, o que significa um lucro menor.

O campo da administração de empresas continuará agindo até conseguirmos formar organizações que sejam mais coerentes com as aspirações humanas que vão além de ter casa e comida. (SENGE, 1997, p.13).

Diante dessa constatação optamos por investigar se o trabalho do Pedagogo na empresa pode humanizar um ambiente que é basicamente voltado para atender às necessidades do mercado consumidor, funcionando como um “instrumento holístico da empresa”, ou seja, o profissional que pode contribuir para que haja uma participação mais efetiva e ativa dos líderes e dos liderados. Participação efetiva e ativa não só na realização das atividades do fazer mas também, nas atividades do saber fazer e do pensar; além de contribuir para que um respeite o limite do outro, respeite o pensamento do outro e, conseqüentemente, contribuir para que haja uma mudança na empresa em sentido amplo, do todo.

A partir da definição do nosso objetivo de estudo, entendemos que a nossa revisão de literatura deveria iniciar pelo conceito de Organização, focar nos objetivos e níveis organizacionais que constituem a empresa para, posteriormente, tratarmos dos seus diferentes tipos: as empresas mecánísticas e as empresas orgánicas.



Fez-se necessário também fazer um pequeno levantamento histórico acerca do capital financeiro, destacando as diferentes formas de produção que vão desde o artesanato – período em que o produtor era dono do seu trabalho e dos seus meios de produção – indo até a Revolução Industrial – período marcado pela divisão do trabalho, produção em série e urbanização das cidades. Além de destacarmos a importância da Teoria de Administração Científica, da Teoria Geral da Administração, da Teoria Comportamental (Behaviorista) da Administração e a Era da Informação, que foram fundamentais para a conscientização dos empresários no que se refere a valorização dos saberes que os trabalhadores trazem consigo através de suas experiências vividas contribuindo assim, para um ambiente de trabalho voltado para obter ~~seu~~ os lucros desejados, mas também para tentar satisfazer as necessidades dos trabalhadores.

Finalmente, destacamos a importância do Pedagogo dentro das organizações, enfatizando o seu papel de orientador do processo de formação profissional. Com isso, além da revisão de literatura, fizemos entrevista com uma Pedagoga que trabalha na área de Recursos Humanos, o que facilitou no destaque das funções exercidas por tal profissional.

Entendemos que essa pesquisa pode contribuir para que as pessoas, principalmente as da área da Educação, compreendam a importância do trabalho do Pedagogo nas organizações empresariais.

## CAPÍTULO 1 - Organizações: identificação

### 1.1 Conceito

Organização é um sistema de atividades coordenadas por duas ou mais pessoas, ou seja, a existência de uma organização só é possível quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum. As organizações existem para atingir objetivos que indivíduos, isoladamente, não podem alcançar em face das suas limitações individuais.

Há uma enorme variedade de organizações: organizações industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas, enfim, todas essas organizações exercem uma grande influência na vida dos indivíduos, seja na alimentação, vestuário, maneira de viver e construção e reconstrução de valores.

As organizações são construídas para atingir determinados objetivos, e também são reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que são descobertos meios melhores para atingi-los com menor custo e esforço. Uma organização não é algo pronto e acabado, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Nascermos em organizações, somos educados em organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para as organizações. Passamos muitas horas de lazer a pagar, jogar e a rezar em organizações. [...]. Neste sentido, a sociedade moderna valoriza a racionalidade, a eficiência e a competência, virtudes essas que são alcançadas pelas organizações. (ETZIONI, 1989, p.1).

## 1.2 Objetivos

Segundo Chiavenato em seu livro Recursos Humanos, os objetivos naturais de uma organização geralmente são:

1. Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.
2. Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção.
3. Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso econômico dos fatores de recursos.
4. Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada.
5. Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas normais. (2002, p.46) .

Se estivermos tratando de uma empresa, podemos dizer que um dos principais objetivos de tal organização é gerar lucro. Uma empresa busca reunir e integrar recursos humanos e não humanos a fim de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade; pois uma vez que a empresa oferece produtos e serviços de qualidade, haverá um aumento na demanda, que acarretará no aumento da produtividade e, conseqüentemente, maior lucratividade, que permitirá a auto-sustentação da empresa.

Para atingir seus objetivos, a organização deve valorizar a eficiência e a eficácia, isto é, a eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos mais indicados a fim de assegurar uma boa utilização de recursos disponíveis (pessoas, máquinas, matérias-primas). A eficácia preocupa-se em alcançar os objetivos desejados através dos recursos disponíveis.

## 1.3 Níveis organizacionais

As organizações são divididas em três níveis:

1. Nível Institucional: é representado pelo alto escalão da empresa; são os diretores, proprietários ou acionistas e altos executivos. É o nível onde as decisões são tomadas, onde os objetivos são estabelecidos e quais as estratégias são necessárias para alcançá-los.

2. **Nível Intermediário:** é representado pelos departamentos e divisões da empresa; é o nível onde os planos e programas são elaborados. É o nível intermediário que ameniza os impactos da incerteza trazida pelo nível institucional, observando-os e digerindo-os para trazer ao nível operacional os programas, rotinas e procedimentos de trabalho estabelecido pelo nível institucional.
3. **Nível Operacional:** nível onde as tarefas são executadas e as operações são realizadas. É nele que estão as máquinas e equipamentos, as instalações físicas, escritórios e os balcões de atendimento; é o nível relacionado a produção dos produtos ou dos serviços da organização.

**Nível institucional**  
É o componente estratégico.  
Formulação de objetivos e estratégias.

**Nível intermediário**  
É o componente tático  
Elaboração de planos e programas.

**Nível operacional**  
É o componente técnico.  
Execução de rotinas e procedimentos.

#### 1.4 Tipos de Organizações

As organizações são divididas em :

**Mecanísticas** – são organizações tradicionais e rígidas, onde a estrutura vertical é dominante. Suas principais características são: tarefas especializadas, hierarquia rígida de autoridade, muitas regras e regulamentos, comunicação vertical do tipo documental, formalidade e restrições, sistemas de controle, departamentalização e centralização das decisões.

Orgânicas – são organizações contemporâneas e flexíveis, onde a estrutura horizontal é dominante. Suas principais características são: tarefas compartilhadas, hierarquia solta, autoridade do conhecimento, comunicação horizontal do tipo face a face, informalidade e liberdade, autonomia e retroação intensa, equipes e forças-tarefas e descentralização das decisões.

## **CAPÍTULO 2 - As Organizações e seus Recursos**

### **2.1 O Capital Financeiro**

Antes de iniciar a análise do capital financeiro, é fundamental compreender como começou o processo de mecanização do homem. Por isso, é necessário voltar no tempo e resgatar a história da Revolução Industrial, falar do seu surgimento e dos efeitos imediatos que causou na sociedade, mesmo que de forma superficial.

A Revolução Industrial aconteceu na Inglaterra na segunda metade do século XVIII. Caracterizou-se pela passagem da manufatura à indústria mecânica; constituiu-se pela substituição das ferramentas pelas máquinas, da energia humana pela energia motriz e do modo de produção doméstico pelo sistema fabril.

O processo de industrialização deu-se em primeiro momento na Inglaterra, que era chamada de a “oficina do mundo”, uma vez que desenvolvia a produção de bens de consumo, especialmente têxteis, e a energia a vapor. No segundo momento, século XIX, a Revolução Industrial espalha-se pela Europa, América e Ásia. Cresce a concorrência, a indústria de bens de produção se desenvolve, as ferrovias se expandem; surgem novas formas de energia, como a hidrelétrica e a derivada do petróleo. O transporte também se revoluciona, com a invenção da locomotiva e do barco a vapor.

Já a partir do século XX até os dias atuais, surgem conglomerados industriais e multinacionais. A produção se automatiza, surge a produção em série e explode a sociedade de consumo de massa, com a expansão dos meios de comunicação. Avançam a indústria química e eletrônica, a engenharia genética, a robótica.

Mas, a atividade industrial se faz presente desde a Pré-história até os dias atuais. O artesanato, primeira forma de produção industrial, surgiu no fim da Idade Média com o renascimento comercial e urbano e definia-se pela produção independente; o produtor possuía os meios de produção como instalações, ferramentas e matéria-prima. Em casa, sozinho ou com a família, o artesão realizava todas as etapas de produção.

A manufatura resultou da ampliação do consumo, que levou o artesão a aumentar seu trabalho e o comerciante a dedicar-se à produção industrial. O fabricante distribuía a matéria-prima e o artesão trabalhava em casa, recebendo pagamento combinado. Surgiram fábricas com assalariados, sem controle sobre o produto de seu trabalho. A produtividade aumentou por causa da divisão social do trabalho, onde cada trabalhador realizava uma etapa da produção.

O operário fracionário converte todo o seu corpo em órgão mecânico de uma só operação simples, executada por ele durante a sua vida, de forma que chega a executá-la com mais rapidez que o artífice que executa toda uma série de operações. Comparada com o ofício independente, a manufatura, composta de trabalhadores fracionários, subministra, pois, mais produtos em menos tempo, ou outros termos, aumenta a força produtiva do trabalho.

O artífice que tem que efetuar operações diferentes, deve mudar muitas vezes de lugar e de instrumentos. O mudar de uma operação para outra ocasiona interrupções no trabalho, intervalos improdutivos, os quais desaparecem, deixando mais tempo a produção, à medida que, em virtude da divisão do trabalho o número de trocas de operações. Por outra parte, este trabalho contínuo e uniforme conclui por fatigar o organismo, que encontra alívio e satisfação na atividade variada. (MARX, 1962, p.199).

Na maquinofatura, o trabalhador estava submetido ao regime de funcionamento da máquina e à gerência direta do empresário. Foi nesta etapa que se consolidou a Revolução Industrial.

[...]artesanato, manufatura, indústria. É que por esta se entende sobretudo o emprego de máquinas, que é a substituição do trabalho do homem mais que sua simples ajuda. O homem passa a agente de direção, de manobra de aparelhos mais ou menos complicados. Assiste-se pois à passagem de manufatura para a maquinofatura. Estaria aí a natureza da Revolução Industrial, que poderia ter seu esquema completado com a produção em série, em grande escala, para um consumidor determinado. Enquanto antes se produzia para certo mercado, constituídos por pessoas conhecidas, agora se produz para um mercado anônimo; enquanto antes o artigo era feito por um artesão, uma pessoa, agora o é pela máquina ou por várias pessoas, que dividem as tarefas, de modo a tornar o labor mais racional e rentável. A produtividade da máquina é evidentemente muito superior à do trabalho antigo.

Altera-se no fundamental o modo de produção, com proveito para o agente produtivo, a quantidade e a qualidade do artigo a ser posto no comércio, bem como para o dono da fábrica. O capitalista que acumulou bens e os investe nos grandes estabelecimentos vê multiplicar os seus recursos. Não mais a produção domiciliar do artigo, mas a existência da fábrica, a agrupar até centenas de trabalhadores. O empresário é o dono do aparelhamento e do material, o artesão é apenas o que vende sua força para a fábrica: o proprietário terá o lucro – poderá ter também o prejuízo -, o operário terá o salário. A diferença entre o lucro e os salários e o investimento em geral significará o ganho do investidor. (IGLÉSIAS, 1981, p.48).

A Revolução Industrial concentrou os trabalhadores em fábricas e trouxe radical transformação no caráter do trabalho, que foi a separação: de um lado, o capital e meios de produção (instalações, máquinas, matéria-prima); de outro, o trabalho. Os operários passaram a assalariados dos capitalistas (donos do capital).

Os artesãos, acostumados a controlar o ritmo de seu trabalho, agora tinham de submeter-se à disciplina da fábrica. Passaram a sofrer com a concorrência de mulheres e crianças, uma vez que as máquinas tornaram inútil o trabalho muscular e com isso, permitiu empregar operários de pouca força física.

O emprego capitalista do maquinismo desnaturaliza profundamente o contrato, cuja primeira condição era que, capitalista e operário, deviam tratar entre si como pessoas livres, ambos comerciantes, possuidor, um, de dinheiro ou de meios de produção; e outro de força de trabalho. Tudo isto fica destruído, desde o momento que o capitalista compra mulheres e crianças. O operário anteriormente vendia a sua própria força de trabalho, da qual podia dispor livremente; agora vende mulher e filhos e converte-se em mercador de escravos. (MARX, 1962, p.222).

MILLENA GUERRA LOURENÇO

O PEDAGOGO COMO INSTRUMENTO HOLÍSTICO DA EMPRESA

Rio de Janeiro  
2004

Millena Guerra Lourenço

O PEDAGOGO COMO INSTRUMENTO HOLÍSTICO DA EMPRESA

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia do  
Centro de Ciências Humanas e Educação da  
UNIRIO, como requisito para obtenção do Grau de  
Licenciando orientado pela professora Gilda  
Grumbach.

Rio de Janeiro  
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA  
CURSO DE PEDAGOGIA  
Millena Guerra Lourenço

O PEDAGOGO COMO INSTRUMENTO HOLÍSTICO DA EMPRESA

Trabalho apresentado à disciplina Monografia II,  
como requisito de avaliação, orientado pela //  
professora Gilda Grumbach.

Rio de Janeiro  
2004

Com a Revolução, os empresários impuseram duras condições de trabalho aos operários sem aumentar os salários para assim aumentar a produção e garantir uma margem de lucro crescente. A disciplina era rigorosa mas as condições de trabalho nem sempre ofereciam segurança.

Além disso, o trabalhador viu-se obrigado a ceder espaço para as máquinas, que acabaram por desempenhar mais rapidamente e, conseqüentemente, em maior quantidade o trabalho que antes era realizado manualmente pelo indivíduo.

O sistema da produção capitalista funda-se, por regra geral, em que o trabalhador vende a sua força como mercadoria. A divisão do trabalho reduz esta força a ser apenas apta para manejar uma ferramenta de detalhe; no momento em que esta ferramenta seja manejada pela máquina, o operário perde a sua utilidade da mesma maneira que uma moeda desvalorizada não tem curso. Quando essa parte da classe operária, que a máquina assim torna inútil para as necessidades momentâneas da exploração, não sucumbe, vegeta então numa miséria que a mantém em reserva, sempre à disposição do capital, ou invade outras profissões, nas quais rebaixa o valor da força do trabalho. (MARX, 1962, p.230) .

A Revolução Industrial gerou várias conseqüências, dentre as quais podemos destacar a divisão do trabalho, a produção em série e a urbanização. Para maximizar o desempenho dos operários as fábricas subdividiram a produção em várias operações e cada trabalhador executava uma única parte, sempre da mesma maneira. Enquanto na manufatura o trabalhador produzia uma unidade completa e conhecia assim todo o processo, agora passou a fazer apenas parte dela, limitando seu domínio técnico sobre o próprio trabalho.

O novo sistema industrial transformou as relações sociais e criou duas novas classes sociais: os empresários que são os proprietários dos capitais, prédios, máquinas, matérias-primas e bens produzidos pelo trabalho, e os operários, que possuem apenas sua força de trabalho e a vendem aos empresários para produzir mercadorias em troca de salários.

A partir do século XX se dá o Movimento de Administração Científica, fundado pelo engenheiro e economista americano Frederick Taylor (1856 – 1915), cujos princípios básicos eram separar quem pensa de quem faz; selecionar os melhores e treiná-los de acordo com o melhor método de execução; e fazer aderência ao planejamento de tarefas através da rigorosa supervisão.

O modelo taylorista afirmava que uma pessoa seria um bom gerente à medida que planejasse cuidadosamente suas atividades, bem como organizasse e controlasse as funções de seus auxiliares, além de saber comandar e coordenar tais tarefas, ou seja, o aumento da produção só era possível por meio da aplicação de técnicas e métodos empregados pelos trabalhadores.

Para obter esse aumento de produção, os gerentes de todos os níveis (diretores, chefes, supervisores, mestres, capatazes), deveriam substituir tarefas mais amplas em tarefas mais simples; agrupar essas tarefas quanto aos seus objetivos; centralizar suas decisões e dar prioridade absoluta às tarefas e não aos seus executores.

Entretanto, percebe-se no modelo taylorista um sentido predominantemente mecanicista, não dando a devida atenção aos aspectos humanos da empresa e ignorando o empregado como um ser social com seus desejos, necessidades e expectativas. Com o passar dos tempos, verificou-se que as organizações conseguiram resolver problemas relacionados a máquina, porém nenhum progresso fora alcançado quanto ao homem.

Para que a organização possa alcançar eficientemente seus objetivos, ela tende a criar nos indivíduos um profundo e íntimo sentimento de frustração, de malogro, de conflito e uma curta perspectiva temporal de permanência na organização. Como se as pessoas fossem descartáveis. E isto acontece em virtude das exigências que as organizações impõem às pessoas, bitolando seu desempenho e confinando-as em tarefas isoladas, especializadas, repetitivas e destituídas de oportunidades para a manifestação de sentimentos de independência, responsabilidade e autoconfiança. (CHIAVENATO, 2002, p.114).

A partir da década de 20 do século passado, se dá a humanização da Teoria Geral da Administração através da Escola das Relações Humanas.

Responsável por dar início a essa nova abordagem, Elton Mayo, professor de Havard, apresentou uma filosofia de administração enfatizando as responsabilidades sociais da empresa, onde sua obrigação era tanto oferecer produtos e serviços, quanto zelar pelo bem estar da comunidade. Introduziu métodos de pesquisa da psicologia aplicada à solução dos problemas organizacionais, defendendo a criação de um ambiente de trabalho capaz de atender as necessidades dos funcionários.

Com a Escola das Relações Humanas, a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem. Os mesmos aspectos anteriormente colocados com relação à máquina passaram a ser colocados agora com relação ao homem.

Em essência, podemos dizer que Mayo dizia que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

A Teoria Comportamental (Behaviorista) da Administração veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, estudando a motivação humana (suas necessidades básicas), definindo estilo de administração, caracterizando as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisões.

Com isso, em finais da década de 50, o psicólogo comportamental Abrahan Maslow (1908 – 1970) desenvolveu uma teoria da motivação fundamentada numa hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, onde a cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos, que motiva seu comportamento. Neste caso, os incentivos por parte da gerência devem, de alguma forma, procurar ser compatíveis com a satisfação desta necessidade predominante, para que, espontaneamente, o indivíduo caminhe na direção desejada pela organização. Uma vez satisfeita aquela necessidade, cessa seu potencial motivador. Torna-se importante, então, outro nível de necessidade, segundo a escala de Maslow.

A escala de Maslow, também chamada de pirâmide de Maslow, encontra-se em cinco níveis de necessidades:

- Necessidades Fisiológicas: necessidades de alimentação, sono e repouso, de abrigo, desejo sexual, etc. Esse grupo de necessidade está relacionado com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
- Necessidades de Segurança: necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação, e a fuga ao perigo.

- Necessidades Sociais: necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.
- Necessidades de Estima: relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.
- Necessidades de Auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia . São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Podemos dizer que para Maslow as necessidades dos seres humanos obedecem a uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-las. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Enfim, segundo a Teoria Behaviorista de Administração, o homem vai para o trabalho vislumbrando consciente ou inconscientemente as perspectivas de satisfação e de auto-realização que as atividades, que irá desenvolver, lhe permitirão alcançar, como por exemplo o desejo de sentir-se necessário e importante para a organização da qual participa; desejo de sentir o interesse do chefe por seu sucesso e bem-estar; desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz, principalmente quando bem sucedido e quando produz proveito à organização; desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor próprio e sua auto-apreciação; desejo de participar e sentir-se integrado e feliz dentro de um ambiente de relacionamento compatível; desejo de sentir-se compreendido pelos superiores quanto aos problemas pessoais que o envolve, e que muitas vezes

condicionam seu pensamento e sua ação; percepção de possibilidades de permanência na organização de progresso e de futuro; visualização de objetivos organizacionais capazes de fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser membro da organização.

*P* A partir da Teoria Behaviorista de Administração, passamos para a Era da Informação, cuja riqueza é o produto do conhecimento – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação, as idéias e os serviços – tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia.

Formação profissional e desenvolvimento humano tornaram-se eixos estratégicos das políticas de qualificação dos trabalhadores diante das transformações operadas no processo produtivo. A crescente busca pelo conhecimento, pela rapidez de informações, pela inovação tecnológica e por novos modelos de gestão da força de trabalho tem cada vez mais ampliado o grau da competitividade social e profissional. Assim, em busca de formação profissional e de desenvolvimento humano, o sujeito prioriza a relação entre o aprimoramento do conhecimento humano com o aprimoramento da tecnologia do trabalho, o que implica dizer que o processo educativo deve acompanhar a realidade mercadológica, desde que continue a exercer o papel de instrumentalizador do conhecimento e democratizador de oportunidades de formação profissional.

## 2.2 Capital Intelectual – a importância dos recursos humanos

O trabalho organizacional buscou ao longo de um tempo retirar o poder de participação do trabalhador na realização e no resultado do seu trabalho. Primeiro pondo as máquinas industriais no lugar das ferramentas artesanais e obrigando-o a sair de sua casa para trabalhar. Depois diminuindo de tal maneira a sua participação no trabalho, através da divisão das tarefas, que o alienasse completamente das “coisas” da administração e utilizasse bem os braços.

Hoje, o número de organizações é muito maior, praticamente não existem mais fronteiras comerciais e quanto as máquinas, todos os concorrentes as têm. A competição passa a ser ganha, então, por quem controla a máquina. O modelo do trabalhador-braçal não interessa mais; o que ele tem dentro de sua cabeça é o que faz a diferença. O que interessa para as organizações é o conhecimento das trabalhadores, isto é, o poder de criatividade e inovação das pessoas por meio de idéias; idéias provenientes do conhecimento que essas pessoas adquiriram ao longo das experiências vividas.

Por isso, o trabalhador do conhecimento é, essencialmente, a fonte básica da formação do conhecimento na organização do conhecimento. Numa composição de seu cérebro (inteligência e talento), mais a tecnologia da informação a seu dispor, temos o perfil deste novo trabalhador. Este profissional, no seu dia-a-dia, analisa dados e informações, comunica-se intensivamente com os demais componentes de sua equipe, possui conhecimentos globais do negócio e especialização em sua área de atuação. Deste modo, conduz sua especialidade ao encontro dos objetivos do negócio.

O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecê-lo como fator primordial na construção da empresa bem-sucedida e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo

cuidado dedicado à obtenção de valor de outros recursos utilizados para o crescimento da empresa, como: qualidade, inovação e produção.

O conhecimento desenvolve-se ao longo do tempo através das experiências que vivemos, isto é, o conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo e aquilo que aconteceu no passado.

A importância dada ao conhecimento das pessoas mostra o quanto é importante o fator humano na implementação e desenvolvimento das atividades realizadas nas empresas. Por isso, devemos destacar que tal importância se dá porque o dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, mas não inventam, nem criam. E se o principal objetivo do capital intelectual é inovar e gerar conhecimentos - seja sob forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios - então, o capital intelectual é formado e empregado quando uma maior parte do tempo e do talento das pessoas, que trabalham em uma empresa, são dedicados à atividades que resultam em inovação.

Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim o único recurso significativo atualmente. [...] o fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.5).

Segundo Antunes, como a capacidade de adquirir e desenvolver o recurso do conhecimento é inerente ao ser humano, isto diferencia o recurso do conhecimento dos demais recursos, em alguns aspectos importantes:

- é um recurso ilimitado, pois a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve, diferentemente de alguns recursos naturais que se esgotam com o tempo, os quais eram básicos na base da Sociedade Industrial;
- está contribuindo para minimizar o consumo dos outros recursos, à medida que é empregado para aperfeiçoar técnicas existentes. Está associado ao desenvolvimento de novas tecnologias;
- é propagável e utilizado para gerar progresso, quando empregado em seu sentido *stricto* e materializado sob a forma de produto, serviço ou tecnologia;

- está distribuído pelo mundo, descentralizando a riqueza, pois esta estará em mãos daqueles que souberem como criar, mobilizar e organizar o conhecimento, diferentemente da época industrial, quando a riqueza pertencia a quem detivesse, regionalmente, os recursos naturais e o capital. (2000, p. 33) .

No entanto, à terra, ao capital e ao trabalho pode-se atribuir um valor financeiro e econômico, com grau, no mínimo razoável de objetividade. Com relação ao conhecimento, devidamente já classificado como um recurso econômico – uma vez que gera lucro –, a atribuição de um valor monetário torna-se um verdadeiro desafio técnico e científico, dadas suas características subjetivas.

A distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macroambiente organizacional. Essas respostas revelam a tentativa da mudança de escopo: do saber *como* fazer para o saber *por que* fazer. Nesse processo, a formação profissional passou do simples adiestramento – treinamento – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de “competências”.

Portanto, a noção de competência está associada ao desempenho profissional, que exige do funcionário não só *saber fazer* bem suas atividades, como *saber ser* um bom profissional. Contudo, para *saber ser* é imprescindível *saber fazer*.

Dessa forma, competência não pode ser restrita a fazer bem algo. Tem como maior característica, ou pelo menos deveria ter, o refazer-se todos os dias. É uma forma criativa de manejar a inovação. Essa característica leva a uma reflexão: para ser competente, o trabalhador precisa *saber ser* competente. Precisa estar aberto às mudanças, ser flexível, ter iniciativa e uma boa pitada de ousadia e coragem. Também precisa viver do questionamento reconstrutivo para que possa questionar e reconstruir-se diariamente. O conhecimento só pode

**QUADRO RESUMO - ORIENTAÇÕES**

Mês ABRIL

|           |                                 |  |  |  |
|-----------|---------------------------------|--|--|--|
| Dia       | 20/04/2004                      | 25/04/2004   |  |  |
| Atividade | começo da redação da monografia | Término do estudo e da redação Cap de Rubens Alves |  |  |
| Professor | Dudu                            | Dudu   |  |  |
| Aluno     |                                 |  |  |  |

Mês MAIO

|           |                                     |                                       |  |  |
|-----------|-------------------------------------|---------------------------------------|--|--|
| Dia       | 25/05/2004                          | 28/05/2004                            |  |  |
| Atividade | capítulos e estrutura da monografia | Entrega das folhas sobre Paulo Freire |  |  |
| Professor | Dudu                                | Dudu                                  |  |  |
| Aluno     |                                     |                                       |  |  |

Mês JUNHO

|           |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|
| Dia       | 8/06/2004                                  |  |  |  |
| Atividade | DISCUSSÃO SOBRE O CAPÍTULO DE PAULO FREIRE |  |  |  |
| Professor | Dudu                                       |  |  |  |
| Aluno     |  |  |  |  |

Mês JULHO

|           |                   |                                     |               |  |
|-----------|-------------------|-------------------------------------|---------------|--|
| Dia       | 6/07/2004         | 14/07/2004                          | 20/07/2004    |  |
| Atividade | conclusões finais | Capas digitais para a entrega final | ENTREGA FINAL |  |
| Professor | Dudu              | Dudu                                | Dudu          |  |
| Aluno     |                   |                                     |               |  |

Mês \_\_\_\_\_

|           |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|
| Dia       |  |  |  |  |
| Atividade |  |  |  |  |
| Professor |  |  |  |  |
| Aluno     |  |  |  |  |

ser inovador se, antes de qualquer coisa, o indivíduo souber inovar-se. Consiste em um processo contínuo de construção, destruição e reconstrução.

Portanto, torna-se necessário mudar a organização do trabalho; dar autonomia aos funcionários e criar um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade e da responsabilidade profissional.

A competência é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (...) Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria. (ZARIFIAN, 2001, p.69) .

Assim, tomar iniciativa significa que o funcionário não pode ser percebido como um robô, que obedece cegamente às ordens de seu proprietário. Entretanto, para que possa tomar iniciativa, ele precisa desenvolver a capacidade de imaginação e de invenção e, dessa forma, abordar o trivial e o imprevisto de maneira adequada e inovadora.

A intensa ação da concorrência, impõe um novo modelo de gestão do processo produtivo, orientado tanto por uma sistemática racionalização de custos quanto pela busca de maior produtividade . Esse modelo requer a aplicação de um profissional multiquificado, capaz de atuar cognitivamente, em contraste com o trabalhador taylorista/fordista, que tinha como uma de suas características principais a especialização. De tal profissional espera-se uma formação que privilegie o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender, além do aprender a fazer.

A demanda por profissionais polivalentes levou as organizações à adoção do modelo de equipes de trabalho, a fim de viabilizar a integração de profissionais de várias áreas, direcionando-os a objetivos organizacionais. Além do mais, tanto o conhecimento quanto a

criatividade de um conjunto de profissionais responsáveis e criativos constituem uma contribuição bem-vinda na busca da eficiência, da qualidade e da inovação.

A medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. Simplesmente não é mais possível que a cúpula “resolva” e todos tenham de seguir as ordens do “grande estrategista”. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. (SENGE,1997, p.12) .

### **CAPÍTULO 3 - As Organizações e os Indivíduos: uma relação de reciprocidade**

Os métodos de gestão empresarial vêm mudando com a evolução tecnológica, especialmente no que se refere aos aspectos comportamentais. Dentro do modelo burocrático de organização, o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo são os aspectos centrais da burocracia.

O formalismo exige que as pessoas atuem conforme padrões técnicos e comportamentais preestabelecidos, não sobrando espaço para a autonomia. Qualquer ação nova só pode ser implementada com a autorização explícita do superior imediato, de preferência por escrito. O fundamental é oferecer regras e diretrizes para tanto, o código disciplinar é aplicado com rigor. Por outro lado, a criatividade e a solução de problemas são prejudiciais pela falta de análise crítica do processo de trabalho, pela comunicação descendente e pelo planejamento rígido.

A impessoalidade implica o desempenho de papéis. Não são pessoas que se relacionam entre si, mas cargos e funções que se comunicam. Incentivar as pessoas a participar da gestão organizacional não é uma preocupação fundamental do modelo burocrático, pois o arcabouço do controle hierárquico foi arquitetado e instrumentalizado segundo suas regras e procedimentos rígidos que visam promover estrito desempenho das atribuições definidas para o cargo ocupado.

Já o profissionalismo requer a especialização de pessoas em determinadas carreiras que se fundamentam quase exclusivamente na competência técnica.

O modelo burocrático de organização pode ser representado pelo Movimento de Administração Científica, fundado por Frederick Taylor a partir do século XX, cuja principal característica era a preocupação com a tarefa a ser realizada e com o método a ser utilizado.

Assim, tanto os indivíduos quanto as organizações possuem **objetivos** a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem **objetivos organizacionais** (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela, etc.). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm **objetivos pessoais** que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

[...] E quase sempre os objetivos organizacionais se contrapõem aos objetivos individuais das pessoas: a redução de custos esbarra na expectativa de melhores salários, o aumento da lucratividade conflita com maiores benefícios sociais, a produtividade não “se bica” com o mínimo esforço, a ordem não funciona com a liberdade, a coordenação não ocorre com a autonomia, e o que é bom para um lado nem sempre é bom para o outro. E aí está armado o conflito e o antagonismo de interesses. Se um lado leva vantagem, o outro geralmente fica na mão se a solução a ser adotada é do tipo ganhar/perder. (CHIAVENATO, 2002, p.114 e 115).

Na dinâmica da gestão burocrática, o indivíduo tem um papel estabelecido por outros, a ser exercido de maneira padronizada, em hora e local determinados, tendo de conviver com um grupo de trabalho formado por estranhos e obedecer a superiores distantes.

O modelo contemporâneo de organização pode ser representado pela Escola das Relações Humanas, criada por Elton Mayo a partir da década de 20 do século passado, cuja principal característica foi a preocupação com o homem e com o grupo social.

As organizações contemporâneas, estudando um modelo de arquitetura organizacional capaz de atender às necessidades ditadas pelo mercado globalizado, crêem que os comportamentos organizacionais devem contemplar a partilha, a colaboração, a confiança e a autoridade fundamentada no conhecimento.

Na prática, as organizações transferiram mais poder para a base da pirâmide hierárquica, onde concentram as ações diretamente ligadas à satisfação dos clientes, como atendimento, cobrança e assistência técnica. Com isso, aumentaram a flexibilidade e a agilidade dos processos organizacionais, e os dirigentes começaram a perceber que os resultados empresariais estão intrinsecamente relacionados com a motivação dos colaboradores.

[...] Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salários, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo, etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado, etc.). Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a necessidade de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, juntamente com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, a organização, por sua vez, deve impor responsabilidades ao indivíduo, algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, outras demandando uma aprendizagem a médio ou a longo prazos, mas sempre com desafio. (CHIAVENATO, 2002, p.116).

As organizações vivem a era da gestão do capital intelectual, buscando incessantemente atrair e preservar o conhecimento existente e gerar inovações por meio da criatividade. Assim, o processo de ensino e aprendizagem torna-se estratégico na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador da aprendizagem de indivíduos e equipes.

Segundo Freire (1990), ensinar é promover a construção do conhecimento, é pensar certo, é escutar. No mundo das organizações, ensinar não significa transferir conhecimento. Na verdade, ensinar é promover condições para que esses conhecimentos sejam construídos pelo aprendiz. O liderado não aprendendo quando o líder lhe explica verbalmente como executar uma tarefa, aprenderá, somente, quando realizar o trabalho na prática e ambos – líder e liderado – poderão refletir criticamente sobre essa experiência, momento em que o líder também aprende. Assim, a aprendizagem se constata quando o liderado consegue reproduzir ou recriar o conteúdo ensinado e também quando consegue atingir ou ultrapassar resultados previstos.

Portanto, promover a construção do conhecimento inclui propor desafios, acompanhar a realização da tarefa, avaliar criticamente o desempenho e exercitar-se para adquirir perícia.

Para ensinar, o líder deve pensar certo. Segundo Freire (1990), pensar certo significa submeter nossas verdades a uma avaliação crítica para torná-las passíveis de modificação. Isso permite perceber que a competência de hoje será ultrapassada pelo conhecimento a ser adquirido amanhã e conduz à busca permanente da superação do atual nível do saber.

Pensar certo é estar em permanente mudança, é conviver com os riscos e desafios do futuro. Não é adotar o novo somente pelo fato de ser novo, nem rejeitar o velho apenas por ser velho. Trata-se de escolher as mudanças e de assumir o controle da vida. Pensar certo é ter humildade para reconhecer os erros e com eles aprender a trilhar novos caminhos.

Pensar certo é respeitar os saberes do liderado e sua consciência crítica. Portanto, ao ensinar, o líder deve partir do nível de conhecimento em que se encontra o liderado, sabendo que este tem capacidade para criticar o conteúdo ensinado e chegar a conclusões por si mesmo. Logo, pensar certo envolve a reflexão crítica sobre nossas práticas.

Não é falando para os outros que se aprende a escutar. Para melhor comunicar-se, o líder deve escutar atentamente o liderado e procurar compreender o que ele diz. Numa cultura autoritária, escuta-se atentamente quem tem poder, mas em geral tem-se muita dificuldade para escutar os liderados, uma vez que a escuta é hierarquizada. Por isso, como todos escutam a voz da autoridade, resta escutar também os subordinados, bastando para tanto saber respeitá-los.

Em suma, quem tem algo a dizer deve incentivar quem escuta a participar do processo de aprendizado com seu saber único e indispensável à construção do saber coletivo, tornando-se também agente desse saber.

O sucesso de qualquer organização depende do elemento humano, e assim torna-se necessário uma sábia escolha dos colaboradores. A arte de conhecer os homens, de os saber escolher e selecionar para os lugares próprios, é pois, da mais absoluta importância para o progresso da empresa.

Muitos chefes de empresa procedem erradamente, pretendendo concentrar toda a engrenagem da organização nas suas mãos, confundindo direção com egoísta concentração de poderes.

Tais pessoas acham que dirigir é superintender tudo, esquecidas de que a missão do chefe não consiste em fazer tudo pelas suas próprias mãos, mas sim, em escolher e selecionar os seus funcionários, colocando-os nos lugares próprios, com os poderes e com responsabilidades que lhes competem.

Logicamente, uma única pessoa não pode ver tudo e atender dentro de uma organização e se a pessoa concentra em si todos os poderes, obviamente estará se sacrificando inutilmente, nunca conseguindo atingir os objetivos que tem em vista – uma boa administração, uma boa ordem e uma relação satisfatória com seus funcionários.

## CAPÍTULO 4 - As Organizações e o profissional Pedagogo

Antes de iniciar a análise do Pedagogo na empresa, é fundamental compreender o papel deste profissional enquanto Educador. Por isso, é necessário destacar a importância de ser educador e o que envolve o ato de educar.

Freire em seu livro “Pedagogia da Autonomia – saberes necessários à prática educativa” relata que o ato de ensinar não é transmissão de conteúdo, mas a busca permanente de aprendizado, isto é, ensinar envolve pesquisa, criticidade, risco, humildade, bom senso, tolerância, alegria, curiosidade, esperança, competência, generosidade, disponibilidade, responsabilidade, consciência que o saber é um processo constante de construção do sujeito.

[...] É que não existe ensinar sem aprender e com isto eu quero dizer mais do que diria se dissesse que o ato de ensinar exige a existência de quem ensina e de quem aprende. Quero dizer que ensinar e aprender se vão dando de tal maneira quem ensina aprende, de um lado, porque reconhece um conhecimento antes aprendido e, de outro, porque, observando a maneira como a curiosidade do aluno aprendiz trabalha para apreender o ensinando-se, sem o que não o aprende, o ensinante se ajuda a descobrir incertezas, acertos, equívocos.

O aprendizado do ensinante ao ensinar não se dá necessariamente através da retificação que o aprendiz lhe faça de erros cometidos. O aprendizado do ensinante ao ensinar se verifica na medida em que o ensinante, humilde, aberto, se ache permanentemente disponível a repensar o pensado, rever-se em suas posições; em que procura envolver-se com a curiosidade dos alunos e os diferentes caminhos e veredas, que ela os faz percorrer. (2000, p.27) .

Segundo Freire, é preciso que o educador progressista reúna as seguintes qualidades:

humildade, amorosidade e tolerância.

Começarei pela humildade que, de modo algum, significa falta de acato a nós mesmos, acomodação, covardia. Pelo contrário, a humildade exige coragem; confiança em nós mesmos, respeito a nós mesmos e aos outros.

A humildade nos ajuda a reconhecer esta coisa óbvia: ninguém sabe tudo; ninguém ignora tudo. Todos sabemos algo; todos ignoramos algo.

[...] Ouvir com atenção a quem nos procura, não importa seu nível intelectual, é dever humano e gosto democrático, nada elitista.

[...] Mas é preciso juntar à humildade com que a professora atua e se relaciona com seus alunos, uma outra qualidade, a amorosidade, sem a qual seu trabalho perde o significado. E amorosidade não apenas aos alunos, mas ao próprio processo de ensinar.

[...] Acontece, porém, que a amorosidade de que falo, o sonho pelo qual brigo e para cuja realização me preparo permanentemente, exigem que eu invente em mim, na minha experiência social, outra qualidade: a coragem de lutar ao lado da coragem de amar.

[...] Ser tolerante não é ser conivente com o intolerável, não é acobertar o desrespeito, não é amaciar o agressor, disfarçá-lo. A tolerância é a virtude que nos ensina a conviver com o diferente. A aprender com o diferente, a respeitar o diferente. (2000, p.55-57 e 59).

Para que o educador desempenhe seu trabalho de forma progressista, é preciso que ele tenha convicção de que é um ser político, que faz política ao fazer educação e que deve lutar incessantemente por uma educação de qualidade, onde ele fale aos e com os educandos para que, ouvindo-os, possa ser por eles ouvido também.

O Pedagogo na empresa representa o reconhecimento dos empresários da necessidade de ter nas organizações um profissional da área de Educação, uma vez que passa a haver uma maior preocupação com a formação profissional dos funcionários, fazendo assim com que a empresa passe a ser vista como uma extensão da escola. Tal preocupação dá-se devido a concorrência, que leva as empresas a irem em busca constante da qualidade dos serviços através dos seus Recursos Humanos.

Para que o empresário obtenha qualidade no trabalho dos seus Recursos Humanos, ele começa a perceber que de nada adianta ter um setor de treinamento onde o profissional é adestrado para a produção e privilegia-se uma determinada tarefa ou atividade profissional.

Para obter qualidade, o empresário reconhece a necessidade de um setor de treinamento que além da produtividade no trabalho, represente um fator de auto-satisfação, constituindo-se num agente motivador significativo que oportuniza também uma continuidade da educação, no que diz respeito ao preparo para uma vida profissional. Essa nova visão de treinamento reconhece o homem em toda sua potencialidade, prepara os novos profissionais para novas tarefas e ocupações, prepara pessoas para substituir as que vão saindo da Organização, aperfeiçoa o profissional nas suas tarefas, prepara e contribui com o processo de mudança,

conscientiza para a busca da melhoria contínua no campo profissional e pessoal, desenvolve equipes de trabalho, etc.

Para valorizar na pedagogia atual esses ensinamentos que nos provêm do simpósio grego, é necessário compreender que o processo de aprendizagem não termina nunca: quanto mais se avança, mais se desvendam coisas para desvendar. É como subir ao cume de uma montanha: quanto mais se sobe, mais se vê. Mas quanto maior o horizonte, mais a linha que demarca os limites do nosso saber se alarga e se torna extensa; além desses limites, a zona ignorada da qual nada sabemos.

Na minha pedagogia, dou importância a dois pensamentos, ambos extraídos de personagens brasileiros. Uma frase é de Gilberto Freire e diz mais ou menos assim: "Se depender de mim, nunca serei completamente maduro nem nas idéias nem no estilo; serei sempre imaturo, incompleto, experimental". A outra frase é de Oscar Niemeyer e diz: "O que importa não é a arquitetura, mas a vida, os amigos e este mundo injusto que temos de modificar".

Isso, segundo meu parecer, é o sumo de uma pedagogia adequada à sociedade pós-industrial que, como diz corretamente Frei Betto, não é uma época de mudanças, mas a mudança de uma época. Por isso, a única coisa possível e útil é a preparação para a mudança. (DE MASI E BETTO, 2002, p.123).

Para que haja qualidade no serviço, é fundamental que os funcionários das Organizações tenham as suas necessidades atendidas como vimos anteriormente na Escala de Maslow e, principalmente, que estejam felizes consigo mesmos.

Somente da sabedoria pode emanar uma melhor qualidade de vida, que não consiste em possuir mais coisas, mas em descobrir significados sempre mais ricos nas coisas que temos: a natureza, os amigos, a vida. Antes, Frei Betto contou-nos que, quando jejuou na prisão, os amigos recomendavam-lhe salvar sua vida, e ele, com exatidão, respondia que não interessava viver muito, mas interessava a qualidade de vida que se vive.

Para que serve fazer carreira no trabalho se é necessário pagar o preço da solidão, do distanciamento das pessoas queridas, da traição dos valores que nos tornam humanos? A miragem de cada homem que persegue o sucesso e uma vida luxuosa. Mas o que é o luxo? O luxo consiste na posse e na ostentação de coisas raras. Mas o que é raro atualmente? Milhões de pessoas têm uma gorda conta bancária, máquinas velozes, mansões e iates. Portanto, a riqueza não é mais uma coisa rara. Hoje são raros o tempo e o silêncio, a autonomia e a segurança, a beleza e a tranquilidade. (DE MASI E BETTO, 2002, p.89).

Para tanto, é fundamental que o Pedagogo conheça bem a empresa, como a sua missão, seu objetivo, sua cultura, seus clientes internos e externos, sua política. É necessário que tal profissional mantenha contato com a diretoria a fim de inteirar-se sobre alguma mudança, tendências da empresa para que ele possa desenvolver projetos que visem atender demanda futura.

O Pedagogo tem como principal função a educação, por isso ele precisa ter em mente que é um educador e para tanto, precisa criar projetos de educação formal e educação à distância que conduzam ao crescimento dos profissionais inseridos no processo de trabalho da empresa. Para desenvolver este trabalho, é essencial gostar do ser humano e saber lidar com as dificuldades. O Pedagogo precisa ter convicção de que ensinar é um ato de amor que envolve fazer sempre o melhor, ter vontade de aprender, ter humildade, responsabilidade, compromisso e respeito ao próximo e que por isso, precisa ter consciência de que a autonomia faz parte da natureza educativa; sem ela não há ensino e nem aprendizagem.

## Conclusão

Representada por uma estrutura vertical dominante e a centralização das decisões, as organizações mecanísticas ou tradicionais eram vistas como padrão de excelência e garantia de sucesso empresarial por valorizarem o *saber fazer*, ou seja, por valorizarem o trabalho mecânico e fragmentado. Hoje, percebendo que o trabalho mecânico aliena e “emburrece” aquele que vende sua força de trabalho, as organizações começam a constatar que o sucesso empresarial está intimamente ligado ao *saber como fazer*, *por que fazer* e *saber ser*, ou seja, as organizações precisam ser do tipo orgânica ou flexível, que possuem como características básicas a não-hierarquização e a capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial. Esse novo tipo de organização gera demandas novas, exigindo o domínio de papéis e qualificações também novos.

No decorrer dos últimos anos, a era industrial gradativamente cedeu espaço à era do conhecimento, permitindo assim que temas como capital intelectual e organizações de aprendizagem contribuíssem para a valorização da importância da aprendizagem contínua dos sujeitos envolvidos no processo produtivo. Isto implicou na passagem de uma administração taylorista/fordista para uma gestão holística, mais flexível e com forte impacto nas organizações.

A transição da era industrial para a era do conhecimento tem sido um processo gradual de mudanças, em que novas forças e valores vão-se tornando hegemônicos.

O avanço constante da ciência e da tecnologia tem proporcionado a rápida circulação de informações e a renovação do conhecimento e, conseqüentemente, a rápida obsolescência do conhecimento aplicado. A necessidade de adquirir ou renovar conhecimentos está presente tanto nas pessoas quanto nas empresas. Por isso, a necessidade de uma formação com visão

global e perspectivas internacionais do mundo dos negócios – uma educação global e continuada que, deve ser gerenciado por quem de direito: o Pedagogo.

O Pedagogo, liderando o trabalho de outros profissionais da educação e da empresa, deve ter em vista o ajuste dos processos educacionais, oriundos do meio acadêmico, às práticas, características e necessidades das organizações, atendendo às demandas das organizações na era do conhecimento através da valorização do ser humano, da utilização de práticas que privilegiam a interação dos grupos, valorização das experiências profissionais e incentivo ao autodesenvolvimento.

A presença do Pedagogo dentro das organizações empresariais torna-se fundamental, na medida em que tal profissional tem competência técnica, conhecendo o processo educativo no seu todo, tem comprometimento social e consciência de que o bem maior de seu trabalho é o homem. Aliada a essa competência técnica, destaca-se o seu compromisso político, ao levar em consideração as influências do Sistema Sócio – Político – Econômico do país, a filosofia da empresa e a filosofia humanista; e trabalhar no sentido de que a empresa, como um todo, esteja perfeitamente cônica de seus fins e meios e embuida da necessidade de transformar a cada momento que assim exigir.

**BIBLIOGRAFIA**

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DE MASI, Domênico; BETTO, Frei. *Diálogos Criativos*. São Paulo: DeLeitura, 2002.
- DONADIO, Mário. *Treinamento & Desenvolvimento Total: Ensinando as Empresas a Aprender*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FREIRE, Paulo. *Educação e Mudança*. 16. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.
- ..... *Pedagogia do Oprimido*. 29. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- ..... *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- ..... *Professora sim tia não – cartas a quem ousa ensinar*. 10. ed. São Paulo: Olho d'água, 1993.
- IGLÉSIAS, Francisco. *A revolução industrial*. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- MARX, Karl. *O Capital*. Rio de Janeiro: Melso Soc. Anônima, 1962.
- MASLOW, Abraham. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MOTTA, Fernando C. Preste. *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade (org). *Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- PERRENOUD, Philippe. *A prática Reflexiva do Ofício do Professor: Profissionalização e Razão Pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1997.
- ZAFIRIAN, F. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.



UNI-RIO  
Universidade do Rio de Janeiro

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA  
DISCIPLINA : MONOGRAFIA II

ALUNO(A) : Millena Guerra Lourenço

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO : "O Pedagogo como instrumento holístico da empresa"

ORIENTADOR : Gilda Grumbach.

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

Primeiro avaliador : Professor convidado

Professor: Mônica Mandarinó

Nota : 7,5

Considerações Finais:

A aluna apresenta um estudo bibliográfico que não reflete os objetivos e a metodologia anunciadas para a pesquisa. Não relata, por exemplo, a entrevista com a Pedagoga. Além disso, o trabalho se restringe na maioria das vezes a uma visão de empresa - grandes empresas, com fins lucrativos - nas quais um trabalho holístico se torna quase sempre impossível. As conclusões não retomam o tema - título deixando uma impressão de objetivo não atingido e questões não respondidas pelo estudo.

Segundo avaliador : Professor orientador

Professor : Gilda Grumbach.

Nota: 8,0

Considerações Finais:

*A monografia está logicamente estruturada,  
faltando um aprofundamento da pesquisa do  
Pedagogo e do seu trabalho na empresa.*

*Gilda Grumbach*

Terceiro avaliador : Professor da disciplina Monografia II

Professor: Lígia Martha C. da Costa Coelho

Nota : 9,0 (nove)

**Considerações Finais:**

*Monografia bem estruturada, quanto ao aspecto formal.  
São necessárias algumas correções nas folhas iniciais e no sumário.*

*LC*

**RESULTADO FINAL**

| Avaliador 1 | Avaliador 2 | Avaliador 3 | Pontos | Nota final |
|-------------|-------------|-------------|--------|------------|
| 7,5         | 8,0         | 9,0         | 24,5   | 8,1        |

Rio de Janeiro, 21/09/2004

*LC Coelho*