



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE PEDAGOGIA**  
**GRADUAÇÃO**

**O PEDAGOGO COMO MEDIADOR ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**Por: Natália Gonçalves Thimóteo**

**Orientador**

**Luiz Eduardo Marques da Silva**

**Rio de Janeiro**

**07/2011**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE PEDAGOGIA**  
**GRADUAÇÃO**

**O PEDAGOGO COMO MEDIADOR ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE**  
**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Apresentação de monografia à Escola de Educação da  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO  
como exigência final da disciplina de Monografia II  
para a obtenção do Grau de Licenciatura Plena  
em Pedagogia.

Orientador: Luiz Eduardo Marques da Silva

**Rio de Janeiro**  
**07/ 2011**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela força espiritual para a realização desse trabalho. Pela tua presença constante em meu lado.

Aos meus pais Jorge e Nilza pelo apoio, compreensão ajuda e carinho ao longo deste percurso.

As minhas amigas Juliana Dias, Juliana Saísse, Angélica Barbosa, Ana Cláudia, Cássia Cristina, Vanessa Santos, Renata Negre, Daniele Valente e amigo Felipe Vieira pela compreensão, pelos conselhos, apoio e todos os momentos desta jornada.

A Maria Angélica que me forneceu bons momentos de discussão sobre o tema a ser abordado, e material de pesquisa.

Aos mestres que, pela palavra, pelo sorriso, ou pela simples lembrança, me deram coragem e determinação e principalmente o professor Luiz Eduardo pela orientação e contribuição na construção do trabalho acadêmico em questão.

## RESUMO

Este trabalho monográfico propõe-se de forma crítica e concisa. A origem e a importância do profissional da educação no âmbito organizacional, visto que hoje há a preocupação constante com a capacitação e a educação contínua de um dos bens mais importantes da empresa, seus colaboradores. Ressalto, além disso, a maneira de identificar talentos, promover as mudanças internas e promover o conhecimento com a finalidade de trazer sucesso e sustentabilidade para todo o grupo empresarial.

Inicialmente é abordado o significado do termo pedagogia e pedagogo, posteriormente o surgimento da pedagogia empresarial e suas vertentes e para finalizar, a relação entre a área de recursos humanos e o pedagogo. O segundo capítulo inicia-se com a abordagem acerca da importante arte de gerir pessoas, posteriormente à relação entre o processo de aprendizagem e o pedagogo nas organizações e a junção dessas duas vertentes que podem favorecer o conhecimento continuado, melhorias nos processos internos, satisfação humana, motivação e favorecer a ascensão de organização. Por fim, no terceiro capítulo uso uma abordagem mais focada na questão do planejamento na área de treinamento e a participação do pedagogo neste processo com foco voltado para a conquista de mercado, sustentabilidade, sucesso e como desenvolver de maneira precisa e eficaz um programa de treinamento com a parceria do RH que podem trazer resultados significativos para o seu cliente interno e externo.

**Palavras-chave:** Pedagogo Empresarial, Gestão de Pessoas, Educação, Planejamento e Sucesso Organizacional.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to critically and concisely. The origin and importance of professional education in the organizational context, whereas today there is a constant concern with the training and education remains one of the most important assets of the company, its employees. We note, moreover, how to identify talent, promote internal changes and to promote knowledge completed to bring success and sustainability for the entire business group. Initially we approached the meaning of pedagogy and teacher, then the emergence of pedagogy and its business aspects and to end the relationship between human resources and educator. The second chapter begins with the approach regarding the important art of managing people, then the relationship between the teacher and the learning process in organizations and the junction of these two aspects that may contribute to continued knowledge, improve internal processes, human satisfaction, motivation and encourage the rise of organization. Finally, the third chapter more focused approach on the issue of planning in the area of teacher training and participation in this process with a focus toward the conquest of markets, sustainability, success and how to develop effective and accurate way of a training program with the partnership HR that can yield significant results for their internal and external customer.

**Keywords:** Educator Business, People Management, Education, Planning and Organizational Success.

## LISTA DE FIGURAS

**FIGURA 1** - As Pessoas São Parceiros ou Recursos Humanos das Organizações.....19

**FIGURA 2** - Sistema de Gestão de Pessoas.....38

# SUMÁRIO

Introdução.....	8
-----------------	---

## **Capítulo I – O Surgimento e Importância da Pedagogia Empresarial**

1.1 - Qual o Significado da Pedagogia/ Pedagogo.....	11
1.2 – Origem da Pedagogia Empresarial.....	13
1.3 -A Relação Entre a Área de Recursos Humanos e o Pedagogo Empresarial....	15

## **Capítulo II – A Área de Recursos Humanos e o Pedagogo: foco na Qualidade e Crescimento Contínuo nas Empresas**

2.1- A Arte de Gerir Pessoas nas Empresas .....	17
2.2- O Processo de Aprendizagem X Pedagogo Nas Organizações.....	19
2.3- Gestão de Pessoas e Profissionais da Educação: possibilidade de promover o conhecimento contínuo, satisfação humana e sucesso empresarial.....	22

## **Capítulo III - Atividades de Treinamento Com Foco Estratégico Para o Crescimento e Sucesso Organizacional**

3.1 - Planejamento das Atividades de Desenvolvimento e Treinamento pode favorecer o Pedagogo na Promoção da Aprendizagem .....	25
3.2-Planejar Um Programa de Desenvolvimento e Treinamento: chance de sucesso e continuidade da educação nas organizações.....	27
3.2.1 - Diagnóstico e Necessidades de Treinamento.....	28
3.2.2 - Planejamento do Programa de Treinamento.....	30
3.2.3 - Execução do Programa de Treinamento.....	32
3.2.4 - Avaliação Final de um Programa de Treinamento.....	33

3.3 - Área de Recursos Humanos e Pedagogo: como construir uma educação eficiente e voltada para o sucesso das organizações.....37

**Conclusão.....40**

**Referências Bibliográficas.....41**

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas sucederam profundas mudanças nas organizações, busca de novos paradigmas, constantes modificações impostas pela economia mundial, mudanças tecnológicas, clientes cada vez mais exigentes e atentos. Consumidores que perdoam menos falhas ocorridas no momento que adquiriu um produto ou serviço e desejando sempre ser bem atendido e isso faz com que as empresas descubram novos paradigmas, valorizem o conhecimento e a informação, além de promover mudanças necessárias para continuar conquistando mais clientes e fidelizando os consumidores existentes atingindo o sucesso no mercado em que atua.

Entende-se que hoje as organizações que querem obter seu reconhecimento no mercado, clientes satisfeitos e a necessidade de conquistar cada vez mais o mercado consumidor precisam antes de tudo se preocupar com seu planejamento estratégico, com sustentabilidade e principalmente com seu capital humano que é a base e a união de esforços para que todos alcancem os objetivos traçados, mas para que isso ocorra é necessário investimentos no que se refere ao treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho adequadas e equipes coesas, bem informadas e que consigam atender e entender cada vez mais seus clientes e o pedagogo empresarial pode fazer uma diferença positiva em todo esse processo.

O objetivo deste trabalho é realizar uma abordagem acerca do significado da palavra pedagogia e pedagogo, dissertar sobre a origem da pedagogia empresarial e suas vertentes; os processos de gestões na área de recursos humanos e a parceria do pedagogo nesta área, além disso, pretendo apresentar a importância do profissional da educação no ambiente empresarial; suas atribuições e como as parcerias entre o profissional da educação com a área de recursos humanos possam traçar metas e estratégias para qualificar e melhorar os processos internos e quem sabe promover mudanças de forma que não causem grandes impactos na produtividade.

Toda empresa possui metas importantes a serem conquistadas e deseja elevar seus lucros e sucesso perante aos seus clientes e fornecedores, mas existe por trás de tudo o operacional (os funcionários) que são a base do sucesso, mas para que tudo aconteça de maneira alinhada e qualidade é preciso que todos tenham conhecimento dos processos internos e conhecimento técnico quando necessário dos produtos ou serviços comercializados pela organização, conhecer valores e missão determinada pela empresa, e como produzir seu trabalho com eficiência e sem desperdício, por fim, como tratar com rapidez, atenção e conhecimento das reclamações e sugestões, contudo, para que todos esses requisitos funcionem em todos os setores é importante que se pense e produza meios de qualificação de todos os colaboradores, materiais adequados e ensinamento de todas as atividades com clareza e rapidez, portanto, nesse momento vê-se a importância do pedagogo nas organizações, pois este profissional possui o papel de apresentar e mediar no ambiente empresarial o crescimento das práticas educacionais e participar através do gerenciamento dos treinamentos, uma mudança nos processos de produção e como administrar corretamente as informações.

Segundo Greco (2005), a tarefa do Pedagogo nas organizações é, entre outras, a de ser o mediador e o articulador de ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo de mudanças e de gestão do conhecimento. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e novos valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem manter-se ativas e competitivas no mercado.

A fonte de pesquisa deste trabalho tem como base os seguintes autores: Greco, (2005), Chiavenato (2008), Fonseca (2007), Libâneo (2000), dentre outros autores. Serão utilizados artigos de diversos autores e diversos sites da internet especializados em: pedagogia, gestão de recursos humanos, o profissional da pedagogia nas organizações, com intuito de abordar uma idéia geral da importância dos pedagogos empresariais no processo de disseminação e divulgação das informações e conhecimentos que podem favorecer de maneira significativa e coesa o crescimento de uma organização.

Por fim, este trabalho monográfico contribuirá para que todas as grandes organizações entendam a verdadeira importância que a alta gerência, gestores, supervisores e coordenadores devem ter no processo de capacitação de um funcionário. Compreendam a importância de conhecer todos os processos internos, valores e missão de sua empresa e principalmente desenvolver o conhecimento para que possam contribuir para o crescimento da empresa, pois hoje quem tem informação e conhecimento pode conquistar o mercado consumidor com eficácia.

# CAPÍTULO I

## O SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

### 1.1 - Qual o significado da Pedagogia / Pedagogo.

A palavra *Pedagogia*<sup>1</sup> tem origem na Grécia antiga, *paidós* (criança) e *agogé* (condução). O pedagogo era o escravo que conduzia as crianças. Atualmente, denomina-se *pedagogo* o profissional cuja formação é a Pedagogia, que no Brasil é uma graduação da categoria Licenciatura, porém, devido à amplitude de sua abrangência, a Pedagogia engloba diversas disciplinas, que podem ser reunidas em três grupos básicos: Disciplinas filosóficas, Disciplinas científicas e Disciplinas técnico-pedagógicas.

A Pedagogia possui a característica peculiar de elaborar, organizar e cuidar dos objetivos e formas metodológicas e organizar as maneiras pelas quais será realizada na transmissão dos saberes e modos de ações com foco na construção humana do conhecimento, além disso, preocupa-se em criar, avaliar e acompanhar os projetos políticos pedagógicos que serão desenvolvidos no processo ensino/aprendizagem.

“Pedagogia, é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, isto é, do ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos ingredientes básicos da configuração da atividade humana. Nesse sentido, educação é o conjunto das ações, processo, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais (...)”. (Libâneo, 2000, Pg. 22)

---

<sup>1</sup> [http://www.horrorcrime.com/words\\_in\\_a\\_box/argomenti\\_generali/pedagogia/pedagogia\\_portoghese\\_1.asp](http://www.horrorcrime.com/words_in_a_box/argomenti_generali/pedagogia/pedagogia_portoghese_1.asp)

O pedagogo é um profissional que pode atuar em diversos setores da área educacional direta ou indiretamente voltados na criação de programas, projetos educacionais, desenvolvendo mecanismos para toda equipe educacional no que diz respeito à transmissão e assimilação de saberes, sempre com o foco na formação e desenvolvimento contínuo do ser humano.

Conforme Costa (2008), o pedagogo é mediador para recuperar sentimentos de amor próprio entre outros e assegurando a valorização da vida do paciente. A Pedagogia Hospitalar situa-se na modalidade da Educação Especial, definindo como suas principais ações as atividades de classes hospitalares e atendimento domiciliar para crianças e adolescentes em tratamento de saúde.

Para Libâneo (2000), existem três tipos de pedagogos que atuam em diversos setores na área da educação:

- 1) pedagogos lato senso - todos os profissionais que se ocupam de domínios e problemas da prática educativa em suas várias manifestações e modalidades;
- 2) pedagogos stricto sensu-especialistas que, sempre com a contribuição das demais ciências da educação, e sem restringir sua atividade profissional ao ensino, dedicam-se a atividades de pesquisa, documentação, formação profissional, educação especial, gestão de sistemas escolares e escolas, coordenação pedagógica, animação sociocultural, formação continuada em empresas, escolas e outras instituições;
- 3) pedagogos stricto sensu - professores do ensino público e privado que atuam em todos os níveis e modalidades de ensino.

Por fim, após todas as definições apresentadas sobre o pedagogo e suas diversas áreas de atuação, pode-se ressaltar que esse profissional independentemente de atuar em escolas públicas, privadas ou que se dedica às pesquisas ou gestão, precisa estar atento ao que acontece na área educacional (novas modalidades de ensino, tendências educacionais, novos estudos, etc.),

sempre solícito e predisposto diante das adversidades que podem surgir na execução dos seus projetos educacionais nos hospitais e continuar preparando, desafiando motivando e estimulando as crianças e adolescentes a vencer a fase da hospitalização e suas conseqüências na esfera psicopedagógicas, pois é direito da criança de aprender e dar continuidade a sua vida escola independente de suas condições físicas ou de saúde.

## 1.2 – Origem da Pedagogia Empresarial

O termo *pedagogia empresarial*<sup>2</sup> foi utilizado pela primeira vez no início da década de 80 quando algumas faculdades começaram a oferecer dentro do curso normal de pedagogia esta disciplina.

Percebeu-se naquela época que as organizações necessitavam de profissionais especializados no processo de planejamento, elaboração e avaliação dos processos relacionados a treinamento e desenvolvimento do material humano focando na produtividade.

"o capital humano é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar a competitividade e o sucesso".  
(Chiavenato, 2008, pg.53).

Conforme Silva (2011), para que as empresas conseguissem profissionais capacitados para desenvolver, capacitar e treinar os recursos humanos, foram investidos em curso de formação em pedagogia empresarial na idéia de capacitar os recursos humanos das organizações, visto que nos últimos anos a sociedade capitalista no que se refere à produtividade sofreu alterações significativas e tem como objetivo investir e desenvolver os colaboradores para que todos consigam o êxito empresarial.

---

<sup>2</sup> Fonte: O Pedagogo Empresarial: A Importância da Formação Continuada Na Qualidade dos Serviços Prestados  
<http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-pedagogo-empresarial-a-importancia-da-formacao-continuada-na-qualidade-dos-servicos-prestados-1367996.html>

Mediante as alterações nos cenários econômico e mercadológico, o conhecimento tornou-se uma das ferramentas mais importantes para o sucesso das organizações, assim como a competitividade, consumidores exigentes e as inovações nas decisões estratégicas proporcionaram nas últimas décadas uma alteração na maneira de entender e valorizar por parte de gestores a capacitação, o investimento dos colaboradores, logo a criatividade para que se transformem em indivíduos perspicazes, conhecedores dos produtos e serviços oferecidos pela sua empresa no mercado consumidor, saibam trabalhar em equipe, motivados para que alcancem o objetivo final que é a produtividade com eficiência.

“Estudos e pesquisas realizados por volta dos anos 80 demonstraram que o treinamento, na fase do planejamento e programação, tinha um caráter didático no que tange à estruturação dos cursos, à formulação dos objetivos, à seleção de conteúdo e recursos instrucionais e métodos de avaliação. Incluía, também, a seleção de treinados e instrutores. Esse é o campo de Pedagogia e, a partir deste momento, fica cunhado o termo Pedagogia Empresarial para designar todas as atividades que envolviam cursos, projetos e programas de T&D” (Fonseca, 2007, pg. 59)

É importante ressaltar que a pedagogia empresarial não possui o enfoque apenas para a parte teórica de um conteúdo que será ministrado em um treinamento, mas tem como meta interagir com as pessoas, ruptura de paradigmas que podem favorecer a alta gestão e administradores a persistirem de maneira estratégica seu crescimento sustentável a partir de colaboradores devidamente capacitados e motivados a buscarem o que todos querem o sucesso.

O pedagogo nas empresas pode oferecer mudanças consideráveis no comportamento humano, nos processos de ensino aprendizagem, favorecer as atividades de maneira didática e estratégica, descobrir e trabalhar os pontos os pontos de desequilíbrio para favorecer o crescimento organizacional.

### 1.3- A Relação entre a Área de Recursos Humanos e o Pedagogo Empresarial

Ao longo das décadas a área de recursos humanos deixou de ser vista como setor que cuida dos processos de demissão, contratação, folha de pagamento, enfim atividades burocráticas para se tornar um setor estratégico dentro das organizações, com objetivo de buscar profissionais com visão holística dos mercados atuais, qualificados, participação estratégica nos projetos de treinamento e preocupados com qualidade de vida dos colaboradores no ambiente empresarial para que no final todos estejam afinados e motivados para que a produção seja eficiente e com foco no cliente.

Segundo Chiavenato (2003), recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos, uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

“A área recursos humanos têm que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atento aos anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização. Inserir programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, incentivos financeiros e de bem-estar. Outra função para os recursos humanos é organizar políticas e ações para que as pessoas possam desempenhar seu trabalho com a maior eficácia”. (Kennedy, 2008. Pg. 03).

As organizações ideais para se trabalhar são aquelas que colocam seu capital humano como sendo essenciais para alcançar o sucesso no mercado interno, externo, contudo, quando há esta consciência a área de recursos humanos pode através de um bom planejamento estratégico buscar meios de promover um ambiente de trabalho com instalações adequadas, motivar as relações humanas, contudo, ao que se refere ao treinamento e desenvolvimento precisa de um apoio de profissionais especializados como o pedagogo que juntos podem alcançar o crescimento sustentável e significativo de toda empresa.

“Compreendemos que o treinamento e o desenvolvimento da empresa são uma das principais áreas de atuação do pedagogo. Sabemos que já passou a época em que o pedagogo ocupava-se somente da educação infantil. Vivencia-se que hoje dispõe de uma vasta área de atuação que inclui, além de ensino, empresas dos mais variados setores. Amplia-se ser fundamental separar o que é escolar e o que é educativo” (Torres, 2009. Pg. 01)

Para Paz e Carvalho (2010), os pedagogos possuem um papel importante no processo de desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores como:

- Conhecer a fundo e trabalhar de acordo com os objetivos da empresa onde trabalha;
- Conhecer e encontrar as soluções práticas para a otimização da produtividade profissional;
- Conduzir com treinamentos os funcionários e dirigentes que trabalham na empresa, na direção dos objetivos humanos, bem como os definidos pelo empreendimento;
- Promover treinamentos, eventos, reuniões, festas, exposições, enfim, atividades práticas necessárias ao desenvolvimento integral das pessoas, motivando-as positivamente (processo educacional), com o objetivo de aperfeiçoar a produtividade pessoal;
- Aconselhar de forma pertinente, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e deste para com as chefias, com o objetivo de favorecer o crescimento da produtividade da empresa;
- Favorecer um bom relacionamento interpessoal entre os membros da empresa, através de ações pedagógicas, que garantam harmonia, e conseqüentemente, estimulando a produtividade.

A parceria entre a área de recursos humanos e o pedagogo pode trazer benefícios importantes referente à qualidade nos processos desenvolvidos no setor de treinamento e desenvolvimento, identificar profissionais que possuem habilidades e aptidões diferenciadas e alocá-los em cargos adequados para que possam produzir melhor, com motivação e qualidade para que favoreçam significativamente o reconhecimento da empresa no cenário mercadológico.

## **CAPÍTULO II**

### **A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E O PEDAGOGO: FOCO NA QUALIDADE E CRESCIMENTO CONTÍNUO NAS ORGANIZAÇÕES**

#### **2.1 - A Arte de Gerir Pessoas nas Empresas**

As grandes multinacionais até as pequenas empresas em todo mundo tem como meta alcançar o sucesso no mercado consumidor competitivo e manter-se com uma rentabilidade sustentável e favorável aos investimentos para cada vez mais conquistar clientes, fornecedores e mercados, mas para que tudo isso aconteça é necessário investir muito no capital humano motivado, dedicado e consciente das metas propostas para que executem de maneira positiva tudo o que foi planejado estrategicamente para o alcance das metas propostas.

Segundo Danker (2007), a dedicação e fidelidade devem estar juntas, pelo menos, enquanto o empregado estiver atuando. Isso vale em qualquer empresa. Como confiar em alguém que repassa as estratégias. O profissional fiel é honesto nos seus propósitos e, justamente por isso, se torna dinâmico e livre para seu ir-e-vir quando não estiver satisfeito. Vejo a fidelidade no sentido de honestidade e democracia - como um respeito mútuo. É a ética e a moral em exercício.

Para que as organizações possam ter funcionários motivados, éticos e dispostos a contribuir para o crescimento organizacional é preciso que haja nas

organizações, profissionais capacitados e um setor responsável na área de gestão de pessoas para que possam interagir e participar de todos os processos de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores com o propósito final de melhorar a vida dos funcionários e motivá-los para que juntos possam alcançar o único objetivo que é o sucesso financeiro e mercadológico.

Assim pode-se afirmar que *Gestão de Pessoas*<sup>3</sup> ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

Segundo Chiavenato (2004), administrar pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias que precisam ser conduzidas com o objetivo de gerenciar, decidir e interagir com pessoas em prol de promover a integração, selecionar e desenvolver pessoas capacitadas, devolver treinamento com foco na qualidade.

Gerir pessoas precisa conhecer as estratégias organizacionais, ter empatia, visão holística de todo ambiente empresarial e dos colaboradores que ali estão e ser principalmente perspicaz no que se refere a condução das metas propostas para melhoria do ambiente de trabalho e da forma e capacitar seus colaboradores.

“A nova realidade gestora é repleta de profissionais que têm a árdua missão de gerir pessoas, de entender o próximo, de compartilhar informação. Essa nova realidade gestora também necessita de profissionais mais flexíveis, inteligentes, solidários, com visão analítica e estratégica de mercado. Para tanto, requer que aqueles que ainda não aprenderam a lição reflitam de forma positiva para o sucesso da organização. A partir do momento que o profissional de gestão atinge o seu ápice de decidir pela mudança, seja ela profissional ou pessoal, os outros dois fatores, descritos aqui e que também fazem parte dessa nova realidade gestora, ou seja, ouvir e dividir, tornam-se mais fáceis de serem praticados.” ( BARRETO, 2005 Pg. 05)

---

<sup>3</sup> Definição de Gestão Pessoas - [http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_de\\_pessoas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_pessoas)

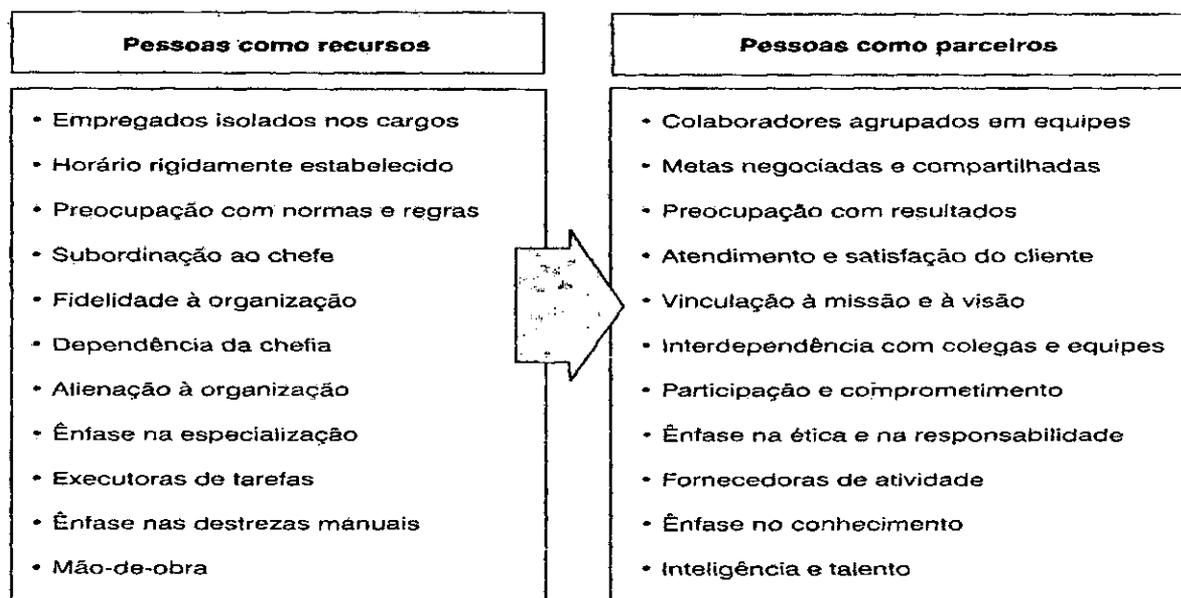


Figura 1 – As Pessoas São Parceiros ou Recursos das Organizações? Chiavenato 2004.

Para Paz e Carvalho (*apud* Chiavenato, 2009), uma das atribuições do RH é promover a educação, ele trabalha na sensibilização e educação dos seus funcionários, lidar com pessoas é uma de suas principais características e faz parte de um dos principais desafios de uma organização.

A tarefa de gerir pessoas pelo que se pode perceber vai muito além dos benefícios, folha de pagamento ou relatórios de desempenho, precisa-se de pessoas capazes de entenderem, conhecerem os colaboradores e suas necessidades e permitir que os indivíduos certos estejam nos cargos adequados para que possam desenvolver as atividades com prazer e qualidade, além disso, desenvolver em conjunto com uma equipe pedagógica treinamentos que tragam resultados favoráveis para o crescimento a longo e curto prazo das empresas.

## 2.2– O Processo de Aprendizagem X Pedagogo nas Organizações

Em meio à preocupação das organizações no que se refere a conquistar clientes, excelência no atendimento, produtos e serviços oferecidos, também estão

se preocupando cada vez mais com a aprendizagem e qualificação dos profissionais empregados que possam agregar conhecimento, habilidades e visão empresarial.

Para Nascimento (2006), os profissionais da área educacional precisam compreender que a aprendizagem pode ser entendida de duas maneiras distintas: uma é representada pelo conhecimento, isto é, o porquê das coisas existirem, da forma como existem, como funcionam, e que utilidade tem para nós e a outra, é a aprendizagem predominantemente cognitiva, aquela que se obtêm nas escolas, nos livros, nos curso, palestras, etc.

Parafraseando Lucena (2010), com o aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos dos funcionários sobre as atividades exercidas no meio organizacional, os ganhos de fato podem ser significativos não apenas para o colaborador no que se refere a aprendizagem e a possibilidade de manter o seu posto ou alcançar novas possibilidades, mas para empresa que pode alcançar novos mercados, ser referências para seus clientes e fornecedores.

“O aprendizado e seu desenvolvimento no contexto corporativo têm em foco um objetivo e uma lógica comum: o lucro. Não é surpresa que todo o investimento feito pelo empresário visa o incremento da competência da sua equipe, tendo como fundamento o desenvolvimento e a manutenção dos serviços ou produtos que garantam o *market share*<sup>4</sup> e que mantenham ou ampliem os resultados.” ( Tomazetto e Ribas, 2007, Pg. 6)

Nesse universo corporativo que pretende promover a aprendizagem surge o pedagogo que ingressa nas empresas com a proposta de motivar, promover o conhecimento, desenvolver habilidades e planejar e desenvolver um trabalho de educacional e treinamento que podem mudar não só a visão dos funcionários, mas

---

<sup>4</sup> *market share* é a participação de mercado que uma empresa possui em seu segmento ou no segmento de um determinado produto. Nas estratégias de marketing, ao avaliar as forças e fraquezas de sua empresa, avalia-se a aceitação de seu produto no mercado que é medido através do market share.

de gestores e supervisores que a aprendizagem contínua podem fazer a diferença nos objetivos propostos nas estratégias de mercado que a empresa deseja atingir.

“O pedagogo - especialista em Pedagogia - tem o papel de conduzir o comportamento das pessoas em direção aos objetivos da educação, o processo de formação da personalidade humana equilibrada”.( Paz e Carvalho, 2010, Pg. 02)

Segundo Almeida (2006), para o pedagogo empresarial estão claros os pressupostos de que a aprendizagem é um fenômeno passível de ocorrer com os indivíduos em atividades em grupo ou individual, pode se dar pela repetição de conceitos, atos e gestos com variação de grau, dependente do nível de discernimento de cada e dinâmicas, portanto, é preciso que as empresas invistam em um bom programa de treinamento e desenvolvam permanentemente os indivíduos para que possam desempenhar de maneira adequada suas atividades com qualidade.

Parafraseando Cagliari (2009), o profissional da educação poderá nas empresas promover a aprendizagem geralmente em equipe usando técnicas como teatro, brincadeiras em grupo e atividades voltadas para ciências que farão com que os grupos desenvolvam as capacidades de ações coordenadas, produzem resultados satisfatórios e crescem como indivíduo. Deve haver a discussão no grupo para que surjam idéias e percepções de que sozinhos eles não conseguiriam. Para as organizações a cautela em formar equipes com capacidade de aprender como equipe e não como indivíduo é de extrema importância, pois a recíproca deverá ser constante para a organização que busca o conhecimento.

É importante que o pedagogo se preocupe em promover a aprendizagem de maneira participativa, motivadora, que aguçe o desejo em descobrir e desenvolver habilidades que podem favorecer positivamente não apenas o intelecto de cada um, mas melhorar a qualidade das atividades profissionais desenvolvidas dentro da organização.

### **2.3– Gestão de Pessoas e Profissionais da Educação: possibilidade de promover o conhecimento contínuo, satisfação humana e sucesso empresarial.**

O planejamento das atividades educativas nas organizações devem conter todas as informações significativas que geralmente advêm dos levantamentos realizados pelos gestores e área de recursos humanos e de avaliações de desempenhos que podem favorecer a identificação das necessidades para que sejam desenvolvidos potenciais para outros setores e para que possam oferecer aos seus colaboradores a oportunidade de aprendizado e desenvolvimento para desempenhar suas atividades com ética, profissionalismo e qualidade.

Para Canabrava e Vieira (2006), as competências a serem desenvolvidas devem estar vinculadas ao sucesso da organização, aperfeiçoar o desempenho do potencial humano, contar com colaboradores que tenham os conhecimentos importantes para alcance de metas, sem deixar de lado a humanização profissional.

Ao desenvolver um programa de treinamento, por exemplo, todo o planejamento poderá ser feito de forma geral, ou seja, para todos os funcionários da empresa ou específica que seriam, por exemplo, para gestores e supervisores sempre visando a meta final a ser alcançada. É importante pensar no cenário da empresa, material didático que será oferecido, formulando perguntas que permitam o ser suscetível, diante das circunstâncias e recursos disponíveis nas empresas.

“A consciência da necessidade de atualização e aprendizagem contínua e permanente, pelo esforço de autodesenvolvimento, é condições básicas para o desenvolvimento profissional, já que no mundo globalizado e de alta tecnologia em que estamos vivendo o nível de competência profissional não pode ser colocado em termos absolutos ou perenes” (Nascimento, 2006, P.32)

Para Canabrava e Vieira (2006), a aprendizagem organizacional poderá ser vista como um processo e como produto ou resultado. Assim, pode ser descrita

como um processo que permite à organização passar de um estágio de conhecimento a outro, adquirindo e desenvolvendo competências disseminando práticas desejáveis, e assim garantindo a sua sustentabilidade no mercado que atua.

Para que todos aprendam, é preciso também ser levado em consideração o processo de aprendizagem de cada indivíduo e levando em consideração o patamar de conhecimento e ação para outro sem que isso tenha origem nas pessoas, com isso, as organizações aprendem por intermédio da vivência e dos conhecimentos adquiridos fora das empresas, evidenciados nos documentos que enviam, nas normas que praticam, nas rotinas, nos produtos que oferecem aos seus clientes e nos serviços que prestam a eles.

Segundo Ortigoso (2001), a tendência atuais das empresas é um destaque em premissas que assinalam fatores voltados ao processo de aprendizagem, como mola propulsora na aquisição e utilização de novos conceitos e práticas necessárias à fixação do conhecimento, entre eles pode-se destacar:

- Ênfase em aprender a aprender, a fazer boas perguntas, a estar aberto, percebendo e analisando os mais variados contextos, visualizando o conhecimento numa perspectiva de mudanças;
- Igualdade, discordância permitida, relação entre as pessoas e autonomia;
- Experiências pessoais, como fator importante para incentivar a aprendizagem;
- Busca do todo, racionalidade somada à intuição, Teoria complementada por experiências, vivências, viagens aulas presenciais, etc;
- Educador: ao mesmo tempo ensina, aprende – caminho de duas mãos;
- Educação como processo para vida toda, relacionada apenas tangencialmente à escola.

Na visão organizacional pode-se dizer que a aprendizagem deverá ser compreendida como um processo, produto e o resultado. Assim, pode ser descrita como um processo que permite à organização passar por um estágio de conhecimento a outro, adquirindo e desenvolvendo competências, ensinando práticas desejáveis, e com isso garantindo a sustentabilidade. E também pode ser vista como um resultado de processos que permeiam a organização, muitos deles

difratados visando promover mudanças planejadas, proceder a adaptações, para atender a demandas internas e externas.

Parafraseando Marchesini (2004), os modelos e características da Aprendizagem Organizacional inicialmente apresentada por Argyris e Schon, na década de 70, definiram os conceitos de aprendizagem em circuitos simples ou modelo de uma volta, onde a resolução de problemas é focada em ações corretivas, não se confrontando as razões e ações que os ocasionaram, mantendo-se os princípios e valores da organização e da aprendizagem em circuito duplo, ou de duas voltas, em que as razões dos problemas são questionadas, revisando-se políticas, normas de condutas e objetivos da organização, gerando mudanças de procedimentos.

Segundo Argyris e Schon (1978), apresentam-se dois tipos de aprendizagem organizacional, que são: ciclo simples e ciclo duplo.

- Ciclo simples: provoca mudanças estratégicas de ação, sem, contudo, conseguir alterar a teoria aplicada da organização. Nesse tipo de aprendizagem, uma relação simples de feedback associa o erro encontrado à estratégia de ação utilizada e aos seus pressupostos provocando alterações que permitem sanar o erro, entretanto eliminar as causas que levam a ele. Ou seja, por meio de levantamentos que ocorrem nas organizações, as pessoas identificam os erros existentes e fazem ou forçam as respectivas correções, mas os seus comportamentos não mudam, permanecendo coerentes com os valores e padrões existentes.
- Ciclo duplo: poder de provocar mudanças tanto nas estratégias de ação, como nos valores da teoria aplicadas na organização. Ocorre por meio de dois ciclos de feedback, que relacionam os efeitos da ação às estratégias adotadas e aos valores que direcionam tais estratégias.

O desenvolvimento e aprendizagem do capital humano nas empresas precisam de motivação, ferramentas adequadas, parceria dos profissionais de recursos humanos e educação e de gestores que possibilitem que todos se desenvolvam e

faça o melhor nas suas atividades seguindo as normas internas e mudança positiva no que se referem à cultura organizacional que precisa muitas vezes se adaptar as mudanças no mercado que atua, aos seus clientes e até mesmo para que seus colaboradores possam se desenvolver e auxiliar a empresa também a crescer.

## **CAPÍTULO III**

### **ATIVIDADES DE TREINAMENTO COM FOCO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO E SUCESSO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 – Planejamento das Atividades de Desenvolvimento e Treinamento Podem Favorecer O Pedagogo na Promoção da Aprendizagem**

O profissional de Pedagogia tem um papel importante não somente nas instituições escolares, mas hoje também no mundo empresarial, no qual está cada vez mais tomando espaço e mudando as técnicas no processo de desenvolvimento e capacitação humana e nas relações interpessoais.

Conforme Belini (2009), o pedagogo empresarial é um profissional que domina determinados saberes, transforma e dá novas configurações e ao mesmo tempo, assegura a dimensão ética dos saberes, no cotidiano do seu trabalho. Faz-se importante contemplar as possibilidades bastante recentes, especialmente no contexto empresarial brasileiro; onde o seu surgimento é vinculado à idéia da necessidade de formação ou preparação dos recursos humanos nas empresas.

“O pedagogo empresarial, ao adotar nas organizações o ensino criativo que é ferramenta mais adequada para encontrar maneira de fazer mais com menos, simplificando processos e sistemas, além disso, desenvolver competências técnicas e específicas, interagir com o meio ambiente, ter adaptabilidade e flexibilidade que,

somadas à prontidão de sentidos, intuição e criatividade, possibilitarão suas percepções sobre as modificações em curso ou para a valoração das características desta situação em curso. Em decorrência de ações pode-se ter uma visão holística, voltada para a formação de um profissional munido de tecnologias e de capacidade de aprender a pesquisar. "(Adam, 2006 Pg. 33)

Para que o pedagogo comece a desenvolver a educação através de programa de desenvolvimento e treinamento com foco na qualidade é preciso começar por uma pesquisa e fonte de informações precisas para identificação dos pontos importantes que precisam ser desenvolvidos no programa que será planejado.

Inclusive Nascimento (2006), ressalta que é preciso uma pesquisa eficaz sobre os e procedimentos a serem utilizados, em função da real necessidade das empresas e seus objetivos, materiais que precisam ser desenvolvidos e espaço físico onde serão ministradas as atividades e todos os profissionais que farão parte do evento para que se evitem enganos e desperdícios de tempo e dinheiro.

É importante que o treinamento não seja confundido com um simples curso que proporcionará um conhecimento prévio de um determinado assunto, ele vai muito além, significa atingir a produtividade e qualidade nas tarefas desenvolvidas, motivação, criatividade para os indivíduos que nelas trabalham. Então se pode dizer que é importante criar e desenvolver uma cultura organizacional interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças constantes nas organizações

Segundo Chiavenato (2004), o treinamento nas empresas é um processo cíclico e contínuo e por esse motivo é composto por quatro estágios:

#### **1- Diagnóstico:**

É o levantamento das necessidades de treinamento a serem supridas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras e que pode auxiliar no aumento de produtividade e crescimento da organização.

**2- Desenho:**

É a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas inicialmente.

**3- Implementação:**

É a aplicação e a condução do programa de treinamento.

**4- Avaliação:**

É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Para que o pedagogo possa desenvolver com qualidade suas atividades educacionais na área de treinamento e desenvolvimento, precisa compreender que somente a didática não é essencial para o sucesso desta atividade, mas de criatividade e perspicácia para planejar, organizar e aferir os resultados em médio o longo prazo.

**3.2 - Planejar Um Programa de Desenvolvimento e Treinamento: chance de sucesso e continuidade da educação nas organizações.**

Conforme já apresentado neste trabalho, o pedagogo é o profissional que surgiu no mundo empresarial para auxiliar a área de recursos humanos no processo do desenvolvimento humano e treinamento, apesar de haver outras atribuições que podem ministrar devido a sua formação.

“A área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos é a grande responsável pelo processo educacional do trabalhador no âmbito das organizações. É neste contexto que o pedagogo

empresarial é convocado a mudar o paradigma para atender às exigências da educação para o século XXI. Percebendo a empresa como um excelente espaço educativo, o pedagogo programa e dinamiza situações de aprendizagem visando atender necessidades específicas no âmbito empresarial." (Silva, 2011, Pg. 01).

Para que um programa de treinamento comece a ser elaborado ou até mesmo executado, é necessário que o pedagogo pesquise, planeje, desenvolva materiais e técnicas de aprendizagem já que cada um aprende em seu tempo e testes para que possam avaliar o processo como um todo se foi favorável a aprendizagem e conseqüentemente a construção do conhecimento e para que esse ciclo seja concluído com sucesso a seguir serão apresentadas as etapas importantes para elaboração de um treinamento :

### **3.2.1 - Diagnóstico e Necessidades de Treinamento**

Quando a empresa resolver desenvolver um programa de treinamento, precisa primeiramente fazer pesquisas internas, levantamentos para que possam fazer um diagnóstico claro e que facilite a elaboração do treinamento. Geralmente o gestor identifica a necessidade de treinamento quando identifica que algo dentro do seu processo de produção, informação ou execução de atividades apresentam determinadas carências de pessoal capacitado.

Segundo Chiavenato (2004), uma necessidade de um treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia, e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e deficiências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e, sobretudo, para o cliente. Caso contrário representará um desperdício e perda de tempo.

O processo de diagnóstico da necessidade de treinamento, pode ser realizado em diferentes níveis, entre eles cito: análise organizacional, análise do perfil e análise de dados relacionados com as tarefas do profissional.

É fundamental a análise organizacional, principalmente no conhecimento em relação ao planejamento estratégico e o modelo de ensino da instituição. Somente após, levanta-se o nível de desempenho, nível de habilidade de conhecimentos atual e potencial, recrutamentos internos e externos, treinamento para colaboradores internos, absenteísmo, rotatividade de colaboradores, descrição de perfis requeridos para que as metas sejam alcançadas.

Após o levantamento das necessidades de treinamento, podemos verificar os perfis, dados referentes às competências para os quais os profissionais devem ser treinados. Isso auxilia a identificação dos tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes, e determinar os perfis desejados. Os dados relacionados com as tarefas são levantados observando os padrões de desempenho.

Segundo Tomasina e Vieira (2006), após o levantamento da necessidade de treinamento é importante se atentar aos indicadores, alguns deles sinalizam, antecipadamente, eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento, se acontecer. São eles: expansão da empresa, admissão de novos colaboradores, redução do número de empregados, mudança de método, processos de trabalho, substituição ou movimentação de pessoal, faltas, licenças e férias do pessoal, expansão dos serviços, mudanças nos programas de trabalho ou de produção, modernização dos maquinários e equipamentos, produção e etc.

Pode-se dizer que há outros indicadores que mostram deficiências existentes que indicam necessidade imediata de treinamento, na grande maioria das vezes esses indicadores têm relação direta com produção, pessoal, conhecimento, comunicação interna deficiente, falta de motivação, cooperação, inserção dos colaboradores nas metas proposta pela empresa, etc.

### 3.2.2 - Planejamento do Programa de Treinamento

A elaboração de um programa de treinamento é a segunda etapa do processo. De posse da seleção das necessidades indicadas, o pedagogo poderá planejar o treinamento de maneira coerente, coesa e devem estar sempre voltada as estratégias organizacionais.

Conforme Chiavenato (2004), para programar o treinamento é preciso levar em consideração seis ingredientes importantes: quem será treinado, como treinar, em que, por quem e onde treinar, quando e a fim de atingir os objetivos definidos.

Atualmente a organização para ter sucesso no seu programa de treinamento precisa estar disposta a dar espaço, oferecer oportunidades, condições materiais, profissionais especializados e espaço físico adequado para que as pessoas possam ser treinadas de maneira eficiente e possa desenvolver novas competências, habilidades, aplicar o que foi ensinado no treinamento de forma tal que a empresa possa futuramente colher os frutos.

Segundo Walter (2006), a elaboração de um programa de treinamento sempre será realizada com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento.

Parafraseando Silva (2009), Para definirmos com exatidão o que faremos no treinamento, será fundamental identificarmos os seguintes pontos:

- ❖ **Público-alvo:** a correta identificação e análise da população que será atingida pelo programa, garantirão um percentual do sucesso do treinamento. Isto porque, um treinamento voltado para os técnicos, não poderá ser o mesmo utilizado para os gerentes e vice-versa.
- ❖ **Objetivos:** É o que se pretende alcançar com um programa de treinamento. Hoje quando as empresas passam por dificuldades financeiras o primeiro corte de verbas é realizado na área de treinamento. Isto se dá porque os

resultados concretos obtidos em um programa de treinamento, não são fáceis de alcançar e de demonstrar, por isso temos que definir os objetivos com algumas características essenciais: ter desempenho final a ser alcançado (elaborar folha de pagamento); ter um período determinado (mensal); ter um padrão de satisfação (sem erros). Desta forma os objetivos serão facilmente atingidos com a realização do treinamento.

- ❖ **Definição dos temas:** ao se estabelecer os objetivos a serem alcançados, podemos definir quais temas serão abordados e quais assuntos serão levantados dentro deste tema, para melhor atingir os resultados.
- ❖ **Metodologia:** é a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia a ser utilizada. Vejamos os métodos mais utilizados: Sala de aula; Treinamento à distância; Internet; No local de trabalho etc.
- ❖ **Processos e técnicas:** Para que a técnica utilizada seja de grande proveito, deverá ser criativamente adaptada para a realidade local. Vejamos agora quais são as técnicas mais utilizadas: Conferências ou palestras; Estudos de caso; Dramatizações; Dinâmica de grupo; Jogos de empresas.

O planejamento do programa de treinamento é uma das fases mais importantes para a implantação do programa de treinamento, pois além de definir o objetivo do treinamento, conteúdo programático, quais colaboradores a serem treinados, local, devem se preocupar também com o instrutor que ministrará o treinamento, com uma didática eficiente e saber motivar seus treinandos para que eles consigam assimilar e sair do treinamento com a consciência da necessidade da aprendizagem ou mudança da sua rotina de trabalho para que sua empresa consiga atingir seus objetivos.

É importante ressaltar que além do planejamento estratégico dos programas de treinamento o pedagogo deverá se preocupar com a questão orçamentária do

projeto, visto que a área responsável que geralmente é de recursos humanos faz o levantamento dos investimentos disponíveis para que o treinamento seja ministrado sem maiores problemas.

### **3.2.3 - Execução do Programa de Treinamento**

Para que o treinamento seja executado com sucesso precisa de um diagnóstico prévio, planejamento de como será realizado esse treinamento e a execução que é importante para que tudo aquilo que foi realizado inicialmente atinja no final seus objetivos propostos no início de todo programa.

Na execução do treinamento é importante definir o instrutor ou facilitador que será quem auxiliará que o treinamento possa no seu final mudar atitudes, inserir os colaboradores dentro dos objetivos da sua empresa e desenvolver pessoas para que consigam alcançar a excelências na atividade exercida.

Segundo Tomasina e Vieira (2006), o papel do facilitador passa a ser outra atividade: a de planejamento da execução, que nada mais é do que preparar todas as condições, onde as experiências vivenciadas, em equipe no treinamento, possam oferecer oportunidade para que as pessoas aprendam e se desenvolvam. O que se espera é que esse processo de desenvolvimento seja contínuo, agregando valor à sua equipe, é sua área e, conseqüentemente, à sua organização, como um todo.

No planejamento da execução do treinamento é o momento em que se define como será o gasto estimado, abordagem, os colaboradores, o objetivo do treinamento (se é preventiva, corretiva ou desenvolvimento de competências), o material a ser utilizado, metodologia, período de aplicação do treinamento, controle e avaliação dos resultados. Nesse momento, também se identifica os níveis ou formas: informação, formação, capacitação, aperfeiçoamento e reciclagem.

Há dois pontos importantes que devem ter relevância no processo de execução do treinamento: O primeiro é o instrutor e o segundo, a forma como organizar e convocar os colaboradores para o treinamento.

Segundo Silva (2009), ressalta que o instrutor será aquela pessoa que irá transmitir todo o conteúdo prático e teórico do programa de treinamento. Para que a empresa defina o corpo de instrutores, deve analisar se eles têm um currículo bom, com experiência na área educacional, tenha trabalho com treinamento e que possa se adequar ao programa que já foi previamente elaborado.

Geralmente os instrutores de um treinamento podem ser os próprios pedagogos, pois o mesmo possui a estratégia da didática para mediar a relação de aprendizagem com os funcionários, mas é importante ressaltar que além da didática é preciso que ele tenha conhecimento prévio do assunto que será desenvolvido no treinamento e saber sobre o funcionamento de toda organização para que perca o foco final da atividade que será desenvolvida.

O trabalho com uma equipe multidisciplinar na fase de planejamento visando à integração do ensino, adequação do processo e da parte didática é que irá facilitar a aprendizagem. Dessa forma é importante também que todos os profissionais sejam coerentes, e especialistas na área educacional como o pedagogo.

#### **3.2.4 - Avaliação Final de um Programa de Treinamento**

Hoje existe nas empresas a necessidade de avaliar constantemente os programas de treinamento, não só visando a qualidade, aprendizagem, mas a questão do investimento financeiro que dependendo da empresa é muito grande até para que consiga atingir a excelência no mercado atual.

“Treinamento e desenvolvimento podem ser vistos como um sistema, integrado por três elementos: avaliação de necessidades, planejamento do treinamento e sua execução e avaliação do treinamento. Do primeiro para o segundo e deste para o terceiro, os referidos elementos mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema de “avaliação de treinamento” seria o principal responsável pelo provimento de informações que

garante a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema. Esta avaliação pode ser definida como um processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados usados para se emitir um juízo de valor a respeito de um treinamento”. (Andrade, 2002 p. 2)

De acordo com Tomasina e Vieira (2006), há indicadores mínimos para orientar a avaliação do programa de treinamento, até que ponto atingiu sua eficácia, a retroalimentação obtida pelos participantes mediante os medidores de reação, a aplicação de instrumentos de acompanhamento e de controle:

- **AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL** – O treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional. Ele deve proporcionar resultados como: aumento da eficácia, melhoria da imagem, do clima organizacional, melhor relacionamento empresa e empregado, aumento da eficiência, facilidade nas mudanças e na inovação.
- **EM NÍVEL DO PERFIL** – pode apresentar resultados como: redução da rotatividade de pessoal, do absenteísmo, aumento de eficiência individual dos empregados, aumento das habilidades, elevação do conhecimento, mudanças de atitudes e de comportamento das pessoas.
- **EM NÍVEL DAS TAREFAS E OPERAÇÕES** – pode apresentar resultados como: aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, otimização do fluxo da produção, redução do índice de acidentes no trabalho, melhoria na manutenção de máquinas e equipamentos.

“A etapa final da avaliação do programa de treinamento é para verificar a eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas, e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo de instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenham seus cargos – requer-se um retorno razoável desse investimento” (Chiavenato 2004, p. 353)

A avaliação no final de qualquer programa de treinamento pode ter uma função importante para como: investimentos financeiros, se os objetivos propostos

foram de certa maneira atingidos (avaliação terá que ser contínua), se houve uma satisfação dos colaboradores e motivação durante o curso.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001), o instrutor pode utilizar de algumas técnicas importantes para avaliar como os colaboradores estão reagindo ao treinamento e se o programa claro está atingindo os objetivos de início o que foi proposto:

- Reação:

Nos programas internos das empresas a necessidade de medir a satisfação do cliente já não parece tão óbvia, pois muitas vezes os funcionários são convocados a participar quer queiram quer não. De qualquer forma, eles continuam sendo os clientes, mesmo que não paguem pelo treinamento, e a reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os comentários que fazem junto aos seus chefes chegarão aos ouvidos da alta direção, que é quem toma a decisão sobre a continuidade dos programas.

Portanto, a reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamentos internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, podem não assegurar o aprendizado, mas reação negativa e insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado.

- Aprendizagem:

- Mudança na maneira de perceber o que ocorre atualmente na sua organização;
- Adquirir o conhecimento;
- Desenvolver as habilidades.

O programa de treinamento tem como objetivo inicial que as pessoas que são convocadas a participar, deverão se desenvolver, mudar atitudes e adquirir conhecimento. Programas que lidam com tópicos como a diversidade de personalidades necessária para que uma equipe cumpra sua função, objetiva primariamente a mudança da forma de se encarar a realidade. Programas técnicos objetivam a capacitação em novas habilidades. Programas que lidam com assuntos como liderança, comunicação e motivação podem atender a todos três objetivos. A fim de avaliar o aprendizado os objetivos específicos precisam estar bem determinados.

Para alguns especialistas a aprendizagem só ocorre quando a mudança de atitudes e comportamento ocorre no colaborador primeiro internamente para que depois ele possa exteriormente aplicar essa mudança em suas atividades dentro da organização e com o intuito de fazer a mesma prosperar, desenvolver suas habilidades e procurar adquirir o conhecimento constantemente.

- Comportamento:

“Alguns instrutores querem eliminar a avaliação de reação (nível 1) e a avaliação de aprendizado (nível 2) a fim de mensurar mais rapidamente as mudanças de comportamento. Mas isto é um erro, pois supondo que não haja mudança de comportamento, a conclusão óbvia seria que o programa foi ineficiente e que deve ser descontinuado. Esta pode ou não ser uma conclusão acertada, pois a reação pode ter sido favorável e os objetivos de aprendizagem podem ter sido cumpridos, mas para que a mudança de comportamento (nível 3) e o alcance dos resultados financeiros ocorram, algumas condições precisam estar presentes.

As quatro condições que se fazem necessárias são:

- A pessoa precisa querer mudar;
- A pessoa precisa saber o quê e o como mudar;
- A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto;
- A pessoa precisa ser premiada pela mudança.

- Resultados:

Os resultados nada mais são do que foi proposto no início do planejamento do treinamento (adesão dos funcionários, mudanças de comportamento, aprendizagem e retorno do investimento financeiro foram atingidos).

Pode-se incluir nessa etapa a melhoria nos serviços prestados, funcionários motivados e engajados na busca dos resultados propostos pela diretoria, redução dos custos, acidentes, absenteísmo, rotatividade de pessoal e até o aumento dos lucros.

O objetivo do treinamento deve ser sempre planejado, organizado e desenvolvido para que no final consigam atingir as metas propostas no início do programa elaborado.

### **3.3 - Área de Recursos Humanos e Pedagogo: como construir uma educação eficiente e voltada para o sucesso das organizações.**

A área de Gestão de Pessoas é vista como referência para os colaboradores no que se refere às soluções de problemas voltados para benefícios, pagamento e apresentação de documentos pessoais, mas nas últimas décadas esta área tem se tornado referência não apenas para as atividades supracitadas, mas como uma possibilidade de mudança nos assuntos relacionados à educação, qualidade de vida e cultura organizacional e parceria de profissionais da área educacional e psicologia podem promover a motivação, criatividade, qualidade nos trabalhos desenvolvidos e no final alcançar os resultados esperados pelos gestores e diretores (lucro).

“A gestão de pessoas tem amplo rio de ação e alcança toda a empresa. O produto esperado dessa área é a contribuição para que a instituição alcance os seus objetivos por meio de atuação eficaz e eficiente do seu pessoal. Essa contribuição se efetiva, na medida em que procura assegurar a disponibilidade da energia humana para o adequado desempenho de papéis pelos profissionais” (Tomasina e Vieira, 2006 pg.: 62)

Os Gestores de RH de hoje e do futuro integram uma equipe que partilha experiências e conhecimentos visando encontrar soluções para uma vasta variedade de problemas. O gestor de pessoas deve ser mais do que controlador de procedimentos e rotinas, pois isso implica o envolvimento de todos os membros da organização, um investimento na criatividade e inovação como fatores de diferenciação.

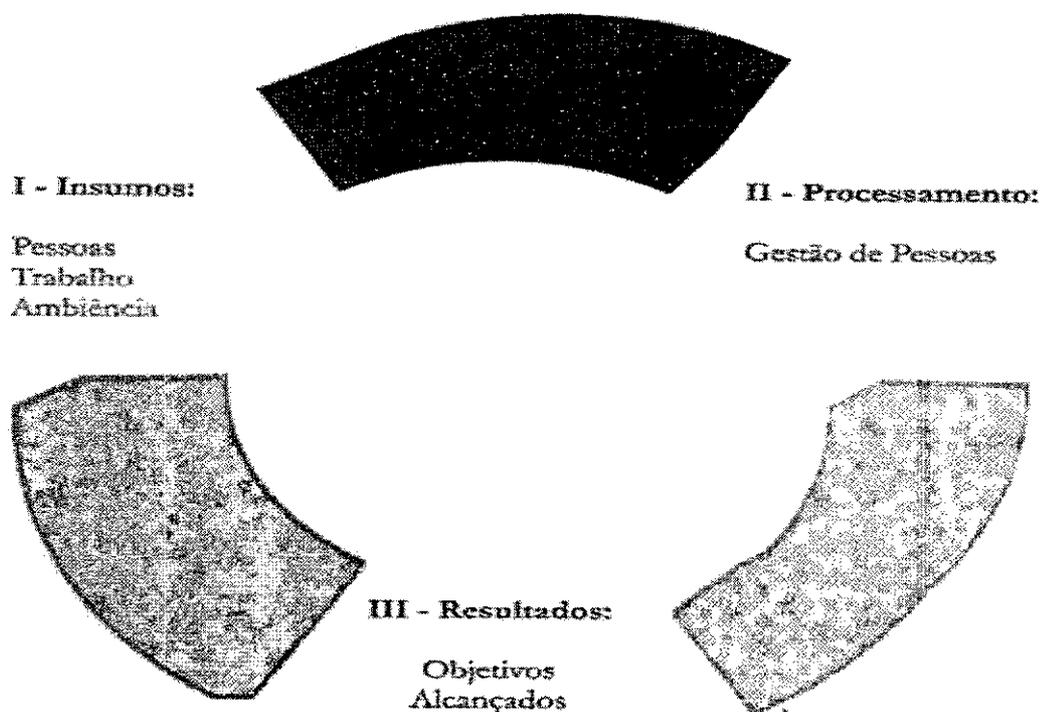


Figura 2 – Sistema Gestão de Pessoas – Tomasina e Vieira, 2006.

O trabalho dos gestores de recursos humanos precisa sempre contar com parcerias importantes para o sucesso do planejamento proposto, sendo assim, o pedagogo empresarial tem a possibilidade de melhorar significativamente o desenvolver das atividades educacionais dentro das empresas, visto que a didática desses profissionais podem apresentar diferenças significativas no aprendizado e na educação dos colaboradores.

Para Greco (2005), o profissional da educação atua em conjunto na área de Recursos Humanos direcionando os conhecimentos para os colaboradores da empresa com o objetivo da melhoria de resultados, criação de projetos educacionais, selecionar e planejar cursos de aperfeiçoamento e capacitação. Representar a empresa em negociações, convenções, simpósios, realizar palestras, aportar novas tecnologias, pesquisar a utilização e a implantação de novos processos, avaliar desempenho e elaborar e ministrar programas de treinamento não somente para colaboradores, mas para gestores e coordenadores também.

Para Pascoal (2007), o pedagogo pode em conjunto com área de recursos humanos participarem dos processos de seleção de pessoal, especialmente na área de planejamento, auxiliando na elaboração da declaração da missão, metas, valores, estratégias, princípios éticos, honestidade e solidariedade para os colaboradores e principalmente desenvolver treinamentos focados para eficiência empresarial.

As áreas de recursos humanos em parceria com o pedagogo podem desenvolver um planejamento estratégico voltado para uma educação continuada não apenas na área de treinamento e desenvolvimento, mas no que se refere às questões morais e éticas que precisam existir na relação humana, portanto, a educação vai muito além das leituras, conteúdos programáticos ou como executar tarefas, mas de respeito, motivação e crescimento intelectual daqueles que buscam o sucesso profissional e organizacional.

## CONCLUSÃO

Pode-se perceber que o pedagogo é um profissional que não possui o perfil somente para atuar dentro de uma instituição de ensino, mas também dentro de uma empresa.

Esses profissionais ditos “da educação” possuem múltiplas qualidades técnicas e do conhecimento humano para conseguir desenvolver projetos, participar de processos seletivos, observar e usar sua percepção de talentos internos e inserir em cargos adequados para que possam desenvolver suas habilidades e ministrar atividades educacionais focando principalmente no objetivo que geralmente almejam que é a capacidade dos colaboradores executarem um trabalho de qualidade para que alcancem o sucesso no mercado em que atuam, sustentabilidade e o lucro.

O pedagogo empresarial tem a possibilidade de motivar, planejar atividades educacionais voltados para cidadania, qualidade de vida, ética e respeito para com o próximo e contar constantemente com a parceria da área de RH que tem a missão não apenas de cuidar dos benefícios, mas interagir positivamente na vida dos funcionários para possam prestar com qualidade o suporte necessários às necessidades de cada um, auxiliar no processo de comunicação interna e promover atividades voltada para o bem estar de todos.

Considero relevante a parceria entre o pedagogo e a área recursos humanos, pois ambos podem desenvolver as práticas educacionais de maneira objetiva, voltado para o desenvolvimento do capital humano, investir na integração e no relacionamento interpessoal e obter resultados positivos para manter a qualidade contínua das atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001), a área de gestão de pessoas pode atuar como facilitadora do processo decisório, envolvendo vários níveis motivacionais, associando-os às expectativas e necessidades do colaborador e, em

contrapartida, disponibilizando-os para a ação e em específico para o processo de aprendizagem, tanto em nível individual, quanto em nível coletivo.

Por fim, pode-se afirmar que o pedagogo tem o papel importante não em apenas promover a educação, o desenvolvimento humano, mas de apresentar estratégias criativa e ética na promoção da qualidade produtiva dos colaboradores, desenvolverem as relações humanas, atuar como mediador nos processos de ensino aprendizagem entre os funcionários e investir com qualidade nos projetos na área de treinamento e desenvolvimento para que a organização alcance a ascensão no mercado atual, cuja competição é cada vez mais na conquista principalmente dos clientes.

### Referências Bibliográficas

ADAM, Vera Lúcia Carvalho – **A Empresa que Pensa** - <http://www.avm.edu.br/monopdf/25/VERA%20L%C3%9ACIA%20CARVALHO%20ADAM.pdf> – 01.07.2006 – Acesso em 07/06/2011.

ALMEIDA, M. G. de. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências.**

Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ANDRADE, Jairo Ed. Borges. **Desenvolvimento de medidas de treinamento.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>. Acesso em 15/05/2011

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective.** Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978

BARRETO, Paulo Eduardo - **A Nobre e Difícil Missão de Gerenciar Pessoas - Parte I** - <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4152/a-nobre-e-dificil-/missao-de-gerenciar-pessoas--parte-i.html> 18/07/2005 – Acesso em 16/06/2011

BELINI, Cristiane – **O Pedagogo Empresarial: A Importância da Formação Continuada na Qualidade dos Serviços Prestados** - <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-pedagogo-empresarial-a-importancia-da-formacao-continuada-na-qualidade-dos-servicos-prestados-1367996.html> 22/10/2009 Acesso em 23/06/2011.

BRITE, Roberta Bezerra **Pedagogia Empresarial** - <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAGOWAE/pedagogia-empresarial>  
**Aprendendo a Aprender** Revista VENCER! Edição 42 - 2003. Acesso em 23/06/2011.

CAGLIARI, Débora - **O Pedagogo Empresarial e a Atuação na Empresa** <https://sites.google.com/site/redecirculandosaberes/educacao-tecnologica/ensino> 12/01/2009 - Acesso em 01/06/2011.

CANABRAVA, Tomasina , VIEIRA, Onizia de Fátima Assunção – **Treinamento & Desenvolvimento Para Empresas Que Aprendem** - Brasília, Editora Senac, 2006

CHIAVENATO, Idalberto-Administração **Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Ed Elsevier; 2004.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas – Revisada e Atualizada** , 3ª Ed. Rio de Janeiro- Ed. Elsevier, 2008.

COSTA, Cíntia Aparecida Francisco - **O vínculo da criança hospitalizada com a educação-** <http://www.webartigos.com/articles/11289/1/pedagogia-hospitalar/pagina1.html> - 15/11/2008 Acesso em 23/05/2011.

DANKER, Carlos – **Gestão de Pessoas** <http://pt.scribd.com/doc/1017820/GESTAO-DE-PESSOAS-paper-Carlos> , 13/06/2007 - Acesso em 15/06/2011.

FONSECA, Marília Saldanha - **A Pedagogia Na Empresa: sua origem, seus caminhos** - Rev.cient.Cent. Univ. Barra Mansa - UBM, Barra Mansa, v.9, n. 17, p. 58, jul. 2007 – Acesso em 30/05/2011.

GRECO, Myrian Glória. **O Pedagogo Empresarial. Pedagogia em Foco.** <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/jovens01.html>>. Rio de Janeiro, 2005. Acesso em: 25/05/2011.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari.**Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano** .São Paulo, Ed. Atlas, 2001.

KENNEDY, Jose - **A Importância dos Recursos Humanos nas Organizações** - <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes/21626/> - 09/03/2008 – Acesso em 29/05/2011.

LIBÂNEO – Jose Carlos – **Pedagogia e Pedagogos Para Quê?** 3ª Ed. São Paulo, Cortez, 2000.

LUCENA, Rejane - **A Contribuição do Pedagogo Empresarial para o Desenvolvimento do Capital Humano nas Organizações** - <http://www.pedagogia.com.br/artigos/pedagogoempresarial/> 25/11/2010 – Acesso 15/05/2011.

MARCHESINI – Paulo Roberto de Andrade - **Gestão Estratégica de Pessoas e Aprendizagem Organizacional No Programa Nuclear da Marinha do Brasil** - <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/218.pdf>  
01/05/2004 Acesso em 15/06/2011

NASCIMENTO, Antonio Walter A. **Treinamento e Desenvolvimento na Capacitação Profissional: erros, acertos e soluções**, Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 2006

PAZ, Charlyne Pinheiro, CARVALHO, Taise Neves  
**O RH e a Pedagogia Empresarial**

<http://www.pedagogia.com.br/artigos/rhpedagogiaempresarial/index.php?pagina=0>  
27/07/2010 – Acesso em 05/06/2011.

PASCOAL, Miriam - **O Pedagogo na Empresa e a Responsabilidade Social Empresarial**- *EDUCAÇÃO: Teoria e Prática* - v. 17, n.29, jul.-dez.-2007, p. 87-102.

<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/viewFile/1037/965> - Acesso em 01/06/2011.

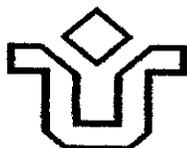
SILVA, Alessandri Campos Vilanova e -**Planejando e Executando um Treinamento**- <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/planejando-e-executando-um-treinamento/41011/> 07/05/2009 – Acesso em 25/05/2011.

SILVA, Tatiane Jesus A.de Almeida – **A atuação do Pedagogo na Empresa**  
Fonte: <http://www.webartigos.com/articles/61391/1/ATUACAO-DO-PEDAGOGO-NA-EMPRESA/pagina1.html#ixzz1P4neuEbY> -16/03/2011 Acesso em 25/05/2011.

TORRES, Bárbara Nice - **A Contribuição do Pedagogo no Processo de Treinamento e Desenvolvimento nos Recursos Humanos.**  
<http://www.webartigos.com/articles/19346/1/A-Contribuicao-do-Pedagogo-no-Processo-de-Treinamento-e-Desenvolvimento-nos-Recursos-Humanos/pagina1.html#ixzz1P6u3wv2U> - 07/06/2009 – Acesso em 15/05/2011.

TOMAZETTO, Gesieli e RIBAS, Kleivi Mary Fanfa – **A Pedagogia Empreendedora e sua Evolução nas Organizações Modernas** - *Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, nº1, julho de 2007. ISSN 1980-6116* <http://www.unicentro.br> - Ciências Humanas Acesso em 15/06/2011.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de. **Como Planejar e executar um treinamento.**  
Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html>. Acesso em 30/06/2011.



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: Natalia Gonçalves Timóteo  
TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: O pedagogo como mediador estratégico no processo de aprendizagem organizacional  
ORIENTADOR(A): \_\_\_\_\_

### FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

#### PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado: Antônio Luciano

Nota: 7,0

#### Considerações:

O tema escolhido pela discente é importante especialmente porque fortalece o papel do pedagogo no âmbito organizacional. Entretanto, apesar da discente demonstrar dedicação ao tema, observei que há algumas suas partes e imprecisões relativas a ortografia e digitação.

Confiro a nota 7,0 (sete) esperando que Natalia G Timóteo faça os reparos em seu texto.

DATA: 10/08/2011

Assinatura: Antônio B. Luciano

**SEGUNDO AVALIADOR**

Professor orientador: Luiz Eduardo Marques da Silva

Nota: 7,0

**Considerações:**

Conquanto o tema tenha uma significativa importância no que se refere a abrangência da atuação das(os) licenciadas(os) em Pedagogia, o trabalho apresentou três expressivas lacunas.

A primeira se sobressai de forma inequívoca ao concluirmos a leitura da monografia, pois a primeira assertiva, logo no resumo, afirma que: "Este trabalho monográfico propõe-se de forma crítica e concisa" (grifo nosso). Lamentavelmente em todo decorrer do texto não se constata a crítica proposta.

A segunda se expressa nos fundamentos teóricos utilizados considerando-se que entre os 26 autores que nortearam o trabalho apresentado, apenas um é efetivamente pesquisador da área pedagógica.

Finalmente, a terceira e talvez a mais séria das lacunas é a apresentação de uma conclusão não reflexiva sobre o papel da(o) pedagoga(o) em instituições não escolares.

Data: 11/08/2011

Assinatura: [assinatura]

**RESULTADO FINAL**

Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
7,0	7,0	7,0

Rio de Janeiro, 11 de agosto de 2011.

[assinatura]  
Prof. Orientador

## CCH - Escola de Educação

---

**De:** Janaina Menezes [janainamenezes@hotmail.com]  
**Enviado em:** terça-feira, 9 de agosto de 2011 19:16  
**Para:** Escola Educação  
**Assunto:** FW: TCC aluna Nathalia

dani,  
Favor imprimir o e-mail e anexar ao trabalho da aluna até que os professores entreguem as fichas preenchidas. Aliás, peça a aluna que entregue um novo volume aqui na escola, pois o que eu tinha encaminhei para a Tunica. Agradecida,  
Janaina

---

Date: Mon, 8 Aug 2011 18:23:47 -0700  
From: [edumarques@ymail.com](mailto:edumarques@ymail.com)  
Subject: Re: TCC aluna Nathalia  
To: [janainamenezes@hotmail.com](mailto:janainamenezes@hotmail.com)  
CC: [tuca@openlink.com.br](mailto:tuca@openlink.com.br); [tunica@unirio.br](mailto:tunica@unirio.br)

Prezada Janaina,

Após a leitura do trabalho da discente Nathália, comunico que atribuí ao mesmo a nota 7,0 (sete inteiros).

---

**De:** Janaina Menezes <[janainamenezes@hotmail.com](mailto:janainamenezes@hotmail.com)>  
**Para:** Luiz Eduardo Marques <[edumarques@ymail.com](mailto:edumarques@ymail.com)>; [tunica@unirio.br](mailto:tunica@unirio.br); Tunica Unirio <[tuca@openlink.com.br](mailto:tuca@openlink.com.br)>  
**Enviadas:** Segunda-feira, 8 de Agosto de 2011 21:39  
**Assunto:** TCC aluna Nathalia

Olá Luiz Eduardo.

A professora Tunica leu o trabalho da aluna Nathália e atribuiu nota 7,0 (sete).  
Estamos no aguardo da sua definição para dar prosseguimento (ou não) à documentação da aluna.  
Agradeço,  
Janaina