

MARIA LUCINEIDE DOS SANTOS

**O PAPEL DO PEDAGOGO NA EMPRESA: GESTÃO DE UMA
PEDAGOGIA EMPRESARIAL**

Orientadora: Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

Instituto de Educação

**Lisboa
2016**

MARIA LUCINEIDE DOS SANTOS

**O PAPEL DO PEDAGOGO NA EMPRESA: GESTÃO DE
UMA PEDAGOGIA EMPRESARIAL**

Dissertação defendida em prova pública na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 20 de Dezembro de 2016, perante o júri, nomeado por despacho nº488/2016, de 13 de Dezembro de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Óscar Conceição de Sousa
Arguente: Professora Doutora Margarida Carvalho
Orientadora: Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

Instituto de Educação

Lisboa

2016

“A educação, enquanto atividade intencionalizada, é uma prática social cunhada como influência do meio social sobre o desenvolvimento dos indivíduos na sua relação ativa com o meio natural e social, tendo em vista, precisamente, potencializar essa atividade humana para torná-la mais rica, mais produtiva, mais eficaz diante das tarefas da práxis social postas num dado sistema de relações sociais ” (Libâneo, 1998, p.74).

Dedico esta dissertação a minha família que me apoiou em mais uma conquista da minha vida profissional e todos os educadores e pessoas diretamente ou indiretamente que estiveram envolvidos durante esta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo sustento durante o período deste trabalho. Ele renova minhas forças instrumentalizando-me dia-dia.

A minha família, pela paciência e apoio ao longo de todas as fases deste trabalho.

A minha orientadora professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins, pelo acolhimento e pela liberdade que me proporcionou durante a pesquisa, sobretudo pelo profundo respeito com que tratou o meu trabalho, oferecendo-me incentivos e autonomia.

A professora Doutora Maria das Graças Ataíde de Almeida, que foi uma grande incentivadora e instrutora que muito me apoiou e ajudou para que fosse possível a conclusão deste trabalho.

A todos os professores deste curso de mestrado, pelos ensinamentos e convivência durante o curso.

Aos amigos queridos que, junto comigo, me apoiaram na construção desse trabalho: Ana Maria Teixeira, Romildo Monte da Silva, Sandhyro Moura, Maria Valéria; pela disponibilidade, dedicação e seriedade, pelos ricos momentos de trocas de conhecimento e aprendizagem.

Aos Gestores e Pedagogos das empresas em análise que estiveram envolvidos na soma de informações a serem acrescentadas neste trabalho.

E a todos aqueles que de forma direta e indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a eficácia da atuação do pedagogo numa empresa, considerando a adequação das suas competências profissionais a contextos empresariais competitivos. A partir de uma breve retrospectiva histórica do campo de atuação do pedagogo, onde mostramos que a pedagogia não se limita a instituição escolar, procuramos dismistificar o paradigma de que o pedagogo atua única e exclusivamente em espaços escolares. No percurso investigativo, seguimos uma abordagem qualitativa, com recurso à entrevista estruturada aplicada a pedagogos e gestores de RH, analisadas através da análise de conteúdo, de duas empresas. Uma é uma multinacional e está ligada ao ramo dos refrigerantes. A outra é pública e está no ramo da hidroelétrica. A partir dos dados coletados conseguimos perceber que a Pedagogia Empresarial constitui uma forma de potencialização da qualidade organizacional, transformando as empresas num tempo e num local de aprendizagem e formação constante, valorizando competências humanas de cidadania.

Palavras chaves: Educação; Pedagogo; Empresa; Organização; Gestão.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of the work of the pedagogue in a company considering the adequacy of their professional skills at competitive business contexts. From a brief historical review of the pedagogue of the field, where we show that pedagogy is not limited to educational institution, demystifying the paradigm that the teacher acts solely in school spaces. In the investigative route, followed by a qualitative approach based on structured interviews with educators and HR managers, analyzed by content analysis. From the collected data we can get results according to the pedagogue and managers of the institutions in question it is possible to properly prepare for the entry and stay in the labor market. Research shows that by a globalized society we live in, we have to be aware of the changes and paradigm breaks, in addition to the professional skills that have been put today through technological advances the pedagogy courses nurture the entry of these professionals in the labor market, with the powers required for this purpose.

Key words: Education; pedagogue; Company; Organization; Management

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AD	Análise do Discurso
ARH	Administração de Recursos Humanos
CONAE	Conselho Nacional de Educação
FD	Formação Discursiva
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PE	Pernambuco
PLANFOR	Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador
RH	Recursos Humanos
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
IRH	Instituto de Recursos Humanos
CHESF	Companhia Hidroelétrica do São Francisco
PCNS	Parâmetros Curriculares Nacionais
ONG	Organização não Governamental
WWW	World Wide Web

INDICE

Resumo

Abstract

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I - FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO.....	15
1.GLOBALIZAÇÃO E EDUCAÇÃO	15
1.1 A Emergência da Globalização	15
1.2 Globalização e práticas educativas	17
2. EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA O SÉCULO XXI.....	20
2.1 Conceito de Competência.....	21
2.2 Competências do saber Docente.....	22
CAPÍTULO II – O TRABALHO DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	27
1. GÊNESE DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL	27
2. O PEDAGOGO E A PEDAGOGIA.....	29
2.1 O Pedagogo e a pedagogia em espaços não escolares.....	31
2.2 A gestão de pessoas	33
3. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AO PEDAGOGO EMPRESARIAL	34
3.1 O Pedagogo como gestor do desenvolvimento profissional.....	35
CAPÍTULO III - PERCURSOS METODOLÓGICOS.....	39
1. PROBLEMÁTICA	39
2. PERGUNTA DE PARTIDA	39
3. OBJETIVOS.....	40
3.1 Objetivo Geral	40
3.2 Objetivos Específicos	40
4. OPÇÃO E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	40
5. INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS.....	41
5.1 Entrevista.....	41
6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	42
7. LÓCUS DA PESQUISA.....	42
8. SUJEITOS DA PESQUISA	44
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	45
1. ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS	45
2. ANALISE CATEGORIAL DAS ENTREVISTAS.....	45
2.1 Caracterização dos participantes: Pedagogos e gestores de RH.....	45
2.2. Análise categorial das entrevistas aos pedagogos	47
2.3. Análise categorial das entrevistas aos gestores	51

CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
BIBLOGRAFIA	61
APENDICES	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Identificação pessoal e profissional dos Pedagogos	45
Tabela 2	Identificação pessoal e profissional dos gestores	46
Tabela 3	Concepção das funções do pedagogo na empresa	47
Tabela 4	Atividades de formação realizadas	48
Tabela 5	Dificuldade na atuação cotidiana do pedagogo	49
Tabela 6	Perspectivas de crescimento profissional	50
Tabela 7	Concepção de trabalho como gestor na empresa.	52
Tabela 8	Realização de atividades de desenvolvimento profissional	53
Tabela 9	Mudanças nas decisões administrativas e pedagógicas	55
Tabela 10	Mudanças na incorporação da educação nas empresas	56

INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como alvo de pesquisa o papel do Pedagogo na Gestão com pessoas no Meio Organizacional. A escolha em estudar o papel do pedagogo em diversas áreas de atuação deve-se ao fato, de cada vez mais a pedagogia não se restringir a ambientes escolares, mas ir além dos muros das escolas. A presença do pedagogo no ambiente empresarial inova as competências desenvolvidas, busca compreender os novos desafios, e procura auxiliar na organização de seus espaços, considerando a emergência dos novos paradigmas do mundo do trabalho. O pedagogo empresarial é um agente voltado para o desenvolvimento do ser humano como um todo, realizado nos seus aspectos psicológico, sociológico, econômico e político. As suas competências são uteis às empresas, pois ele tem conhecimento sobre como se relacionar com as pessoas, e tem ideia de planejamento, acompanhamento, avaliação, elaboração de relatórios e projetos.

O pedagogo adequa-se principalmente à área de treinamento e desenvolvimento, pois lida com os princípios de educação de adultos e com as abordagens de ensino e aprendizagem.

Na sociedade do século XXI, cada vez mais existem empresas que procuram profissionais especializados para liderar equipas e trabalhar com pessoas em situações adversas. Um desses profissionais é o pedagogo, que é um mediador do processo de aprendizagem, pesquisador e gestor, uma vez que, detendo o domínio da ciência pedagógica, fundamenta a sua atuação (GIROUX, 2000).

A pedagogia empresarial é uma possibilidade de atuação do pedagogo muito recente no Brasil, surgindo da necessidade de preparação na formação de pessoal. Essa preocupação, no entanto, se dá pela necessidade de um melhor desempenho e formação profissional que foi incentivada inclusive por ações governamentais para sua operacionalização como, por exemplo, a lei nº 6.297/75. O pedagogo atua na área de desenvolvimento de recursos humanos, sendo responsável pela preparação e voltada para as necessidades da organização (LIBÂNEO, 2001).

É quase unânime entre os estudiosos, o entendimento de que as práticas educativas se estendem às mais variadas instâncias da vida social não se restringindo, portanto, à escola e muito menos à docência, embora estas devam ser a referência da formação do pedagogo escolar. Sendo assim, o campo de

atuação do profissional formado em pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia. Por isso mesmo, com as novas exigências do mercado de trabalho, cada vez mais se requer do pedagogo uma maior percepção, interação, escuta e interpretação das necessidades dos componentes deste espaço onde acontece o trabalho em equipe.

Cada vez mais a sociedade exige que a educação forme seres humanos capazes de criar e oferecer respostas aos desafios que diferentes contextos políticos e sociais produzem.

O Profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana previamente definidos em sua contextualização histórica. (LIBÂNEO, 2005, p. p.33).

As organizações atualmente visam novas competências dos funcionários, tendo em vista o mundo globalizado e suas exigências. A tarefa do pedagogo empresarial estará focada em analisar as necessidades e deficiências das organizações e assim desenvolver projetos voltados ao aprimoramento das mesmas, visando trabalhadores críticos, ativos que resolvam seus problemas e trabalhem em equipe, flexíveis as necessidades e transformações atuais. (RIBEIRO, 2010). Para isso, os profissionais devem se especializar profissionalmente tendo em vista o ser humano e as necessidades das organizações, mas sempre estando cientes de que estão gerindo pessoas e que a mesma tem necessidades específicas e devem aprimorá-las para um rendimento satisfatório para ambas as partes.

Por norma, nas empresas, os Recursos Humanos são associados aos gestores de RH, que têm como função, entre outras coisas, planejar, dirigir e coordenam actividades que visam proporcionar aos trabalhadores condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, de modo a que tenham uma atitude mais empenhada e motivada perante o seu trabalho. Ora, a entrada do Pedagogo na área dos Recursos Humanos de uma empresa, poderia, de alguma forma, levar a pensar na existência de uma sobreposição de funções e que, o gestor, estaria mais habilitado para o exercício desse cargo. Esta preocupação levou-nos à elaboração da seguinte Pergunta de Partida:

▪ **Quais as funções e competências que o pedagogo desenvolve no ambiente empresarial?**

Perante esta questão, o nosso **objetivo geral** foi o de procurar analisar a eficácia da atuação do pedagogo numa empresa, considerando a adequação das suas competências profissionais a contextos empresariais competitivos.

Para a realização da nossa pesquisa, o nosso estudamos duas empresas que têm nos seus quadros estes profissionais. Uma das empresas é uma multinacional e está ligada ao ramo dos refrigerantes. A outra é pública e está no ramo da hidroelétrica.

Sob o ponto de vista metodológico, recorreremos a uma abordagem qualitativa, com recurso à entrevista estruturada, aplicada aos pedagogos e gestores de RH, das referidas empresas.

Em termos formais, a nossa pesquisa está dividida em quatro capítulos.

O **primeiro capítulo** aborda o tema formação e educação na era da globalização, tendo em conta os avanços tecnológicos na educação.

O **segundo capítulo** debruça-se sobre o trabalho do pedagogo na organização empresarial, retratando sobre a utilidade das suas habilidades na empresa.

No **terceiro capítulo** apresentamos o desenho metodológico: a problemática e a pergunta de partida, o objetivo geral e os específicos da investigação, opções metodológicas, instrumentos da coleta de dados, o *locus* da pesquisa, os sujeitos, explicando também como foram analisados os dados qualitativos.

No **quarto e último capítulo** apresentamos a Discussão dos resultados. Por fim, nas considerações finais buscamos realizar exposições acerca dos resultados obtidos em consonância com os objetivos propostos reforçando os pontos significativos desta pesquisa.

CAPÍTULO I - FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO

1.GLOBALIZAÇÃO E EDUCAÇÃO

1.1 A Emergência da Globalização

A globalização, que tem acompanhado o Homem ao longo dos tempos, teve um grande avanço em função da queda do Muro de Berlim (1989) e da crise do comunismo (no final do século XX) que fomentou a consolidação do capitalismo. Considerada como “filha” do Capital, a globalização, a partir de então, passa a existir com mais alento e começa a conquistar espaços.

Para Giddens (2000), o processo de globalização teve e continua tendo efeitos e implicações em todos os setores do mundo. Não há como ficar indiferente a tal fenômeno, pois a globalização é uma mudança de nossas próprias circunstâncias de vida.

Sabe-se que o feito da globalização, mesmo à distância, pode influenciar, remover poder das nações, no âmbito econômico, e até transformar os costumes, e métodos em todo o mundo.

A globalização permitiu acabar com as fronteiras geográficas, desconhece tempo e distâncias, alia economias, mercados e sociedades nacionais permitindo que os acontecimentos de um país tenham um impacto direto no outro. Tal situação só é possível em função das novas formas de interação social como internet, satélite, aparelhos celulares e de outros mecanismos eletrônicos de transferência de dados. A explicação vem do próprio autor quando relata que “a globalização é política, tecnológica e cultural, tanto quanto econômica (...) influenciada, acima de tudo, por desenvolvimentos nos sistemas de comunicação que remontam apenas ao final da década de 1960” (GIDDENS, 2000, p. 54).

Apesar de causar mudanças e transformações na sociedade, a globalização, independente de fronteiras nacionais, é discutível uma vez que não tem a função de instituir uma sociedade global harmoniosa. Talvez seja por tal motivo que ela ainda seja muito contestada, haja vista que as suas consequências não são totalmente. Segundo o próprio Giddens, nesse processo há uma similaridade de uma ocidentalização, ou, talvez, de uma americanização (Idem).

Fala-se muito no fenômeno da globalização e, para discutirmos sobre esse conceito, recorreremos à fala de Santos, quando relata que:

Trata-se de um processo complexo que atravessa as mais diversas áreas da vida social, da globalização dos sistemas produtivos e financeiros à revolução nas tecnologias e práticas de informação e comunicação, da erosão do Estado nacional e redescoberta da sociedade civil ao aumento exponencial das desigualdades sociais, das grandes movimentações fronteiriças de pessoas como emigrantes, turistas ou náufragos, ao protagonismo das empresas multinacionais e das instituições financeiras multilaterais, das novas práticas culturais e identitárias aos estilos de consumo globalizado. (SANTOS, 2002, p. 11).

Dentro do exposto, é preciso que pensemos numa globalização diferenciada, que afrente o monoculturalismo autoritário e que não favoreça somente a existência de uma cultura. De acordo com Beck (1997, p. 28-29), o termo globalização identifica processos que têm por efeito “a subjugação e a ligação transversal dos estados nacionais e sua soberania através de atores transnacionais, suas oportunidades de mercado, orientações, identidades e redes”. É por isso que há uma discordância entre defensores e críticos da globalização, num embate pelos quais diferentes organizações se tornam cada vez mais conhecidas.

Esse processo, da forma como é visto atualmente, alcança o mundo de forma distinta e afasta a sua maior parte. Nesse contexto, Libâneo (1998, p. 606) afirma que:

As transformações gerais da sociedade atual apontam a inevitabilidade de compreender o país no contexto da globalização, da revolução tecnológica e da ideologia do livre mercado (neoliberalismo). A globalização é uma tendência internacional do capitalismo que, juntamente com o projeto neoliberal, impõe aos países periféricos a economia de mercado global sem restrições, a competição ilimitada e a minimização do Estado na área econômica e social.

A exclusão social, o desemprego e o aumento da miséria são decorrências dessas transformações desestruturadas. O domínio da economia de mercado e do livre mercado é constituído por esse tipo de globalização o que leva ao comando mundial do sistema financeiro, provocando à diminuição do espaço de autonomia para os governos.

É nesse sentido que o mercado passa a exigir pessoas polivalentes, flexíveis, dinâmicas, com uma visão holística, com conhecimentos técnicos e da informática, que sejam hábeis em línguas estrangeiras e assim por diante. Quem não estiver de acordo com esse perfil, tem grande possibilidade de ser excluído do processo produtivo; ou quem sabe nem adentrar nesse mercado extremamente competitivo proporcionando desemprego, miséria, fome, doença e, em suas últimas consequências, a morte. Nesse contexto, a fala de Libâneo é pertinente quando diz que:

A importância que adquirem, nessa nova realidade mundial, a ciência e a inovação tecnológica têm levado os estudiosos a denominarem a sociedade de hoje, sociedade do conhecimento, sociedade técnico informacional ou sociedade tecnológica. Isso significa que o conhecimento, o saber e a ciência adquirem um papel muito mais destacado que anteriormente. Hoje as pessoas aprendem na fábrica, na televisão, na rua, nos centros de informação, nos vídeos, no computador e, cada vez mais, vão se ampliando os espaços de aprendizagem. (LIBÂNEO, 1998, p. 598-599).

Percebe-se que numa sociedade distinguida pela revolução tecnológico-científica, a importância do processo produtivo está no conhecimento e, diretamente, na educação.

Como aceitar o discurso em que se coloca a educação como ferramenta homogênea tendo como base as propostas do mercado mundial? Estabeleceram-se como palavras de ordem, a educação modernizada, diversificação, produtividade, eficácia e competência. Percebe-se então uma ameaça ao campo educacional a partir do momento em há uma regularização a essas características.

1.2 Globalização e práticas educativas

A educação é atualmente ofertada como uma mercadoria tornando a instituição escolar como uma empresa à qual se paga pela obtenção de um serviço. Libâneo e Oliveira (1998) compartilham de tal opinião quando apontam que a transformação da escola em mais um negócio se rege pela lógica do mercado.

Teodoro (2003) reforça tal opinião, quando revela que os fatores supostamente geradores da atual crise são hoje mais amplos e heterogêneos, como, por exemplo, a expansão e internacionalização da economia capitalista, a

centralidade dos meios de comunicação de massa que se constituem como fortes agentes de socialização, diversificação e complexidade dos problemas sociais, entre outros. É preciso reconfigurar a expansão da escola para todos concomitante com a lógica do desenvolvimento.

O autor ainda esclarece sobre a importância da escola como “espaço central de integração social e de formação para o trabalho” (TEODORO, 2010, p. 09) referindo-se ainda que essa mesma escola tem se tornado num tema central dos debates políticos em níveis nacionais e internacionais.

Não há como deixar de perceber, a partir da globalização desestruturadora, uma intervenção nas políticas educacionais. Tal intervenção, segundo Nascimento (1997), tem o objetivo de garantir a governabilidade e credibilidade nos países ditos “terceiro mundo”; bem como controlar suas políticas públicas através dos mecanismos internacionais; instituir um corte expressivo na produção do conhecimento nesses países e incentivar a eliminação de disciplinas científicas, enfatizando o ensino elementar e profissionalizante.

Não se pode negar que a globalização possibilitou uma conexão entre diferentes regiões ou contextos sociais. A partir dela, formou-se uma "rede de relações" entre formas sociais e eventos locais e distantes. Configura-se, portanto, como um contexto historicamente muito rico, incoerente por excelência, em constante alteração e, por isso, marcado pela incerteza.

Por ela é definida (e define) as inúmeras mudanças relacionadas às estruturas econômica, tecnológica, política e cultural. A natureza humana é modificada em função da financeirização do mundo, a simultaneidade da comunicação de massa, as novas formas de fazer política e o desenvolvimento, sem precedentes, das novas tecnologias em todos os setores.

Na esfera educacional, a globalização apresenta um conhecimento limitado da realidade. Parte da ideologia que a educação é por si só, limitada, e tem o propósito apenas de legitimar projetos com foco na atividade econômica. Este projeto incute-se em todos os âmbitos sociais, como forma de manutenção e sobrevivência do modo de produção e civilização capitalista (TEODORO, 2001). Por isso mesmo, os frequentes empreendimentos, estudos e publicações das organizações internacionais cumprem

(...) um decisivo papel na normalização das políticas educativas nacionais, estabelecendo uma agenda que fixa não apenas as prioridades, mas

igualmente as formas como os problemas se colocam e equacionam, e que constituem uma forma de fixação de um mandato, mais ou menos explícito conforme a centralidade dos países. (TEODORO, 2001, p. 128).

A globalização, uma vez que pode perturbar as políticas e as práticas educativas nacionais, implica a apreciação da natureza e da força do efeito extranacional, isto é, o que é que pode ser afetado e como é que esse efeito se dá (DALE, 2004).

Por isso, é necessário que haja discussões sobre as consequências que o processo da globalização capitalista traz para o campo educacional, o qual insinua uma imposição para os sistemas educacionais, reproduzindo um modelo de sociedade marcado pelas desigualdades e exclusões, que sustenta o modelo econômico vigente.

Sabe-se que as mudanças da globalização geraram novos conceitos, criaram outros; exaltaram velhos problemas e criaram novos de difícil avaliação e de controle incerto.

Em função disso, nossa disposição de decidir, optar, participar, questionar vem se tornando atenuada e, em muitos casos, anulada. Isso demonstra que a formação e a prática da autonomia são limitadas por estas forças globais, fazendo com que não tenhamos participação alguma em nos nossos objetivos de vida.

Somos globais e totalitários de manipulação. Porém, essas mesmas mudanças provocadas pela globalização e por ela gerada também abrem possibilidades para interferência através de novas formas de participação do indivíduo politicamente globalizado, transformando-o num produtor de sentidos. Esses indivíduos estão fortalecendo sua autonomia para viver, sentir, fazer e agir livres de determinações que lhes são exteriores e que não dizem respeito aos seus objetivos.

O papel da escola nessa autonomia do indivíduo se dá junto a uma educação que planeja a construção de um sujeito e uma sociedade crítica e democrática. É preciso que a escola aproveite as lacunas geradas pelas contradições atuais e acredite na potencialidade da ação coletiva, permitindo a abertura de espaços democráticos para a construção de um projeto educacional que trabalhe alternativas resistindo à subordinação do cenário atual.

Por isso, há a necessidade da discussão de uma educação que leve em conta as necessidades, características e cultura do local. É dessa forma que é possível construir realmente uma educação democrática, na qual a comunidade escolar possa apontar suas necessidades, compartilhar seus saberes e participar da construção de alternativas que provoquem mudanças necessárias à realidade em que se vive (FERREIRA, 2004)

O empenho dos profissionais da educação, através das suas práticas educativas, no sentido da construção de uma sociedade pautada em valores, causando humanização e cidadania é de extrema importância para reverter uma política educacional que está sendo implementada pela maioria dos governos. Uma nova educação só é transformada a partir do momento em que são modificadas as relações sociais. É nesse contexto que a educação continua tendo uma grande influência e contribuição à humanidade (IDEM).

2. EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA O SÉCULO XXI

Desde os finais do século XX que a Educação tem vindo a ficar fragilizada, pelas constantes solicitações e exigências inerentes a um ensino e aprendizagem, massificado. De forma paradoxal, assiste-se a uma simultânea crise e reforço da Educação, atribuída, entre outras causas, à fragilidade da profissão docente, nomeadamente à pouca importância dada à formação em Pedagogia e à dificuldade em lidar com as novas e complexas exigências sociais, pedagógicas e culturais.

Assim, para além da procura pela melhoria da qualidade da educação, as críticas e propostas resultantes dos movimentos de reforma têm, por finalidade, a reivindicação do *status* profissional para os educadores, dotando-os de saberes e competências atualizados (ALMEIDA & BIAJONE, 2005). Cunha (2004, p. 37), tem chamado a atenção para o fato de que “assumir a perspectiva de que a docência se estrutura sobre saberes próprios, intrínsecos à sua natureza e objetivos, é reconhecer uma condição profissional para a atividade do professor”. Não obstante, é necessário reconhecer que a complexificação crescente, relativamente ao processo de ensino e aprendizagem, responsabiliza o professor, como ator central da operacionalização deste processo de mudança social, ancorado numa formação inicial e continuada, na área das pedagogias.

2.1 Conceito de Competência

O conceito de competência é central em Pedagogia, pois aponta caminhos de formação, essenciais à construção do perfil do professor e do pedagogo, visando a qualidade da sua intervenção educativa. Neste sentido, Braslavsky (1999, p. 13) define o termo “competência”, sobre a docência, como “a capacidade de fazer com saber e com consciência sobre as consequências desse saber. Toda competência envolve, ao mesmo tempo, conhecimentos, modos de fazer, valores e responsabilidades pelos resultados de aquilo que foi feito”. Perrenoud (2000, p. 15), por sua vez, concebe a “competência” no sentido de “capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações”. Por sua vez, Plantamura (2003) é de opinião que as competências são capacidade de ação, que estabelecem relações com os saberes teóricos. Para si, as competências profissionais só podem ser construídas graças a uma prática reflexiva, que envolva os alunos desde o início dos seus estudos. Segundo Schön (2000), é através da competência que os profissionais refletem sobre a globalidade das suas práticas.

Convém, no entanto, lembrar que os professores não possuem apenas competências profissionais que se circunscrevem ao domínio dos conteúdos a serem ministrados, mas igualmente competências abrangentes, do domínio interpessoal. Na verdade, todos os professores têm a obrigação de desenvolverem competências, para que possam contribuir para a melhoria e a qualidade do ensino em sala de aula. Gomes e Ogirara (2004) consideram que as competências dão ao trabalho docente a responsabilidade de escolher, de forma apropriada, os métodos de ensino, bem como o de conceber a natureza do saber a ser trabalhado nos conteúdos. No ato da aprendizagem, interioriza-se aquilo que, de alguma forma, está ligado ao conteúdo. Como refere Perrenoud (2002), intuitivamente, pressente-se que o professor desenvolve esquemas de pensamento, próprios de seu ofício.

Para desenvolver competências é preciso, antes de tudo, trabalhar por resolução de problemas através de projetos; propor tarefas complexas e desafios que incitem os alunos a mobilizar seus conhecimentos e, em certa medida, completa-los. Isso pressupõe uma pedagogia ativa, cooperativa, aberta para a cidade ou para o bairro, seja na zona urbana ou rural. Os professores devem parar de pensar que dar os cursos é o cerne da profissão.

Em geral, a Escola se preocupa mais com ingredientes de certas competências e menos em colocá-las em sinergia nas situações complexas. Durante a escolaridade básica, aprende-se a ler, escrever, contar, mas também a raciocinar, explicar, resumir, observar, compara, desenhar e dúzias de outras capacidades gerais. Assimilam-se conhecimentos disciplinares, como matemáticas, história, ciências, geografia, entre outros, mas a escola não tem a preocupação de ligar esses recursos nas situações de vida (PERRENOUD, 2000). É da responsabilidade do professor conseguir fazer essa ligação, pelo que a formação docente é fundamental para a aquisição dos saberes necessários, à sua consecussão.

2.2 Competências do saber Docente

Ao agir, o docente socorre-se da sua capacidade reflexiva e da sua racionalidade prática. É neste sentido que compreendemos que “toda a ação (...) é a manifestação de um saber ou de uma convicção” (BOUFLEUER, 1997, p. 23). Esta perspectiva não é uníssona, entre os teóricos. Grosso modo, é possível identificar na literatura três concepções distintas do saber.

A primeira ideia concebe o saber como um “tipo particular de certeza subjetiva produzida pelo pensamento racional” (TARDIF;GAUTHIER, 1995, p. 11). Esta certeza afasta-se das construídas com base na fé, na crença e no preconceito. Nesta concepção, “saber algo é possuir uma certeza subjetiva racional” (Ibidem). Trata-se de uma subjetividade que remete para uma razão ‘social’, como faculdade de todos os homens.

A segunda afigura-se na concepção do saber como julgamento. Entende-se, nesta perspectiva, que o saber é um discurso que expressa algo de verdadeiro, em relação à realidade ou a um fato específico. Ao contrário da primeira concepção, na qual vigora o espírito subjetivo, agora está presente uma dimensão assertiva do saber (Idem, p.13).

Na terceira concepção, o saber apresenta-se como uma “atividade discursiva e intelectual que consiste em tentar validar, com a ajuda de argumentos, de operações discursivas (...) e de linguagem, uma proposição ou uma ação” (Idem, p.14).

Estas três noções tradicionais do saber, embora diferentes, apontam a racionalidade como componente base. Adotando esta premissa, o termo saber pode ser definido “como uma atividade discursiva e intelectual, que utiliza argumentos para validar uma proposição ou uma ação” (THERRIEN, 1996, p. 4).

A concepção de saber, como uma atividade discursiva e intelectual, decorre da existência social, assente no movimento dialético entre a atividade objetiva e subjetiva da vida humana (THERRIEN ; DAMASCENO 2000). O professor torna-se o sujeito das práxis, pela sua ação reflexiva e crítica, frente às relações que estabelece com as pessoas e com o seu trabalho.

Em 1998, Pimenta afirmava igualmente serem três, os saberes necessários ao exercício da docência: 1) saberes da experiência, que explicam o modo como somos professores; 2) saberes da área do conhecimento, com conhecimentos específicos e científicos, porque ninguém ensina o que não sabe; 3) saberes pedagógicos e didáticos, isto é, sobre a relação professor-aluno, a importância da motivação e do interesse dos alunos no processo da aprendizagem e as técnicas ativas de ensinar, entre outros.

Quatro anos depois, Pimenta, em colaboração com Anastasiou (2002, p. 71), reformula a sua tipologia e classificação inicial, passando de três para quatro o número, de saberes necessários à docência. Mantém inalterável, na forma e no conteúdo, os saberes da experiência e os saberes da área do conhecimento, mas divide os saberes pedagógicos em pedagógicos propriamente ditos (responsáveis por pensar o ensino como uma prática educativa, com distintas direções de sentido na formação do ser humano) e didáticos (responsáveis pela articulação da teoria da educação e da teoria de ensino para ensinar nas situações contextualizadas).

Gauthier et al. (1998) mostram uma outra visão do ensino, que parte da concepção segundo a qual seriam seis os saberes a serem mobilizados pelos professores para o exercício da docência:

Saber disciplinar: refere-se ao conhecimento do conteúdo a ser ensinado. Embora os saberes disciplinares não sejam produzidos pelos docentes, estes retiram daí o saber necessário ao ensino, uma vez que “ensinar exige um conhecimento do conteúdo a ser transmitido, visto que, evidentemente, não se pode ensinar algo cujo conteúdo não se domina” (Idem, p. 6).

Saber curricular: referente à transformação dos saberes produzidos pela ciência e selecionados a nível curricular, em programas produzidos por técnicos do Ministério da Educação (MEC) e da Secretaria de Educação de cada Estado.

Saber das ciências da educação: está relacionado com o conjunto de conhecimentos profissionais adquiridos, subjacentes à ação de ensinar.

Saber da tradição pedagógica: concernente ao saber que se tem antes da formação docente.

Saber experiencial: refere-se às percepções e crenças do professor com base na sua própria experiência, elaborando, ao longo do tempo, um conjunto de normas próprias. Na sua prática quotidiana, o docente interage com outros agentes com os quais necessita de negociar, argumentar, entrar em acordos, de forma a conquistar a ajuda desses sujeitos na realização dos objetivos que orientam a ação docente.

Saber da ação pedagógica: o saber experiencial dos professores a partir do momento em que se torna público e que é testado através de pesquisas em contexto.

O tributo mais importantes dados por estes pensadores (GAUTHIER et al., 1998) está na qualidade da ação pedagógica, que até esta altura era considerada como a vertente menos desenvolvida dos saberes do professor. Segundo os autores (Idem, p.34), “não poderá haver profissionalização do ensino enquanto esse tipo de saber não for mais explicitado, visto que os saberes da ação pedagógica constituem um dos fundamentos da identidade profissional do professor”.

Tardif, Lessard e Lahaye (1991) propõem uma solução para a questão do “pluralismo epistemológico” dos saberes do professor, e estabelecem uma nova classificação e tipologia, integrada por quatro saberes diferentes: da formação profissional, disciplinares, curriculares e saberes de experiência.

Os **saberes da formação profissional** destinam-se à “formação científica ou cultivada” dos docentes, sendo composto pelo “conjunto de saberes transmitidos pelas instituições” responsáveis pela sua preparação profissional (escolas normais, institutos e faculdades de ciências da educação) (Idem, p. 7). Estes saberes, que cruzam as ciências humanas e da educação são constituídos por “doutrinas ou concepções produzidas por reflexões sobre a prática educativa (...) reflexões racionais e normativas que conduzem a sistemas, mais ou menos coerentes, de

representações e de orientações da prática educativa”, denominadas de saberes pedagógicos (Idem, p. 219). Segundo os autores, os saberes pedagógicos são responsáveis tanto pelo provimento de um “arcabouço ideológico” à ação docente quanto por “formas de saber-fazer e técnico” (Ibidem)

Um outro **saber é o disciplinar**, que corresponde “às diversas áreas do conhecimento, aos saberes que se encontram à disposição de nossa sociedade tais como se encontram integrados à universidade na forma de disciplinas, no âmbito de faculdades e cursos distintos” (Idem, p. 220). Integram os saberes produzidos socialmente.

O **saber curricular** apresenta o *corpus* de saber organizado pelos programas escolares.

Quanto ao **saber de experiência**, o mesmo foi concebido como “um conjunto de saberes, de representações a partir das quais os docentes interpretam, compreendem e orientam sua profissão e sua prática cotidiana em todas as suas dimensões” (Idem, p. 226). É um saber proveniente “da” e “pela” prática. É um saber prático, na medida em que espelha uma “razão na ação”. Este saber, por sua vez, é apontado, pelos docentes, como o motivo da sua atividade, influenciando o estilo de ensinar.

Tardif e Raymond (2000) recuperam o tema das classificações e tipologias e sugerem um outro modelo tipológico para identificar e classificar os saberes dos professores, considerando cinco saberes: **pessoais dos professores**, conseguidos na família, pela educação no sentido amplo e integrado no trabalho docente, pela história de vida, e pela socialização primária; **resultantes da formação escolar anterior**, adquiridos na escola e nos estudos especializados; **resultantes da formação profissional**, alcançados nas instituições de formação de professores, nos estágios, nos cursos de reciclagem e assimilados pela formação e pela socialização profissionais nas instituições de formação de professores; **oriundas dos programas e livros didáticos usados no trabalho**, obtidos na utilização das ferramentas dos professores: programas, livros didáticos, cadernos de exercício, fichas, e integrados pela uso de ferramentas de trabalho e a sua adaptação às tarefas; **provenientes da sua própria experiência na profissão**, de acordo com a prática do trabalho e resultantes da socialização profissional.

Pimenta (1999) alega que cada professor deve “construir, como ator e autor do processo, o seu significado de ser professor, nas atividades do cotidiano. Os saberes da docência auxiliam a formação contínua do professor” (Idem, p 26). Por sua vez, Campos (2007) refere o fato de que saber ensinar implica distintos saberes localizados em ação. O reconhecimento dos saberes é produzido na experiência, na ação e na prática.

O professor é o organizador das diferentes interações que acontece em sala de aula. A orientação depende da sua forma de agir perante os conflitos. Como tal, o docente tem que se manter atento a tudo o que o rodeia (PERRENOUD, 2002).

Para Tardif (2007), o professor padrão é aquele que deve conhecer a sua matéria, a sua disciplina e o seu programa; que deve possuir certos conhecimentos em ciências da educação e da pedagogia, sem deixar de desenvolver um saber funcional alicerçado na sua experiência diária com os seus alunos. Mizukami e Reali (2001) ressaltam que a produção dos saberes e das práticas é o resultado de um processo de reflexão efetuado na Escola. Os docentes, na sua relação com os seus pares, partilham os seus saberes. A Escola, de uma maneira geral, deverá ser um espaço de crescimento e formação conjunta. Cada vez mais, os saberes profissionais são personalizados. São saberes edificados e incorporados, difíceis de serem dissociados da pessoa, da sua experiência e da sua situação de contexto de trabalho (MIZUKAMI, 2002). Nesta perspetiva, os saberes e as experiências devem caminhar conjuntamente, uma vez que são parte intrínseca de um mesmo processo.

No dizer de Jardillino e Norselha (2004,) os distintos níveis de escolaridade devem direcionar-se para o desenvolvimento de competências, uma vez que se vive numa fase de transição dos modelos arcaicos, tanto a nível económico, como cultural e até político. Tudo isto nos obriga a rever os costumes, as concepções, os valores e os parâmetros de referência, de tal maneira, que o próprio ato de compreender a aquisição de saberes, se torna num verdadeiro desafio.

Atualmente, é preciso ter em conta não apenas os desafios de trabalhar em escolas públicas ou privadas, mas também novas aplicações da pedagogia, nomeadamente na organização empresarial.

CAPÍTULO II – O TRABALHO DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

1. GÊNESE DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

Desde sempre, a relação entre educação e trabalho tem marcado a história da evolução empresarial. O trabalho e a educação constituem o centro do processo evolutivo humano, alicerçado no contexto político, económico e social do país.

A partir do século XVIII e, sobretudo, com a Revolução Industrial há toda uma mudança de mentalidades, a qual transformará também uma visão única da Educação (SAVIANI, 2008). Para além de uma educação básica, que envolvia ler e contar, tornou-se necessário proceder à qualificação educacional e profissional dos trabalhadores, como prioridade estratégica para o desenvolvimento industrial e económico.

Nos finais do século XIX e início da centúria seguinte, ocorre uma nova mudança estrutural, com a flexibilização dos mercados de trabalho e o fim das barreiras comerciais (PINTO, 2010). Essas mudanças foram ainda amplificadas com a revolução tecnológica, o processamento de informação à escala global e aperfeiçoamento do setor das telecomunicações. Estas inovações possibilitaram a criação de um mercado global, muito competitivo, o que exigiu, das empresas, um novo profissionalismo, ligado á qualidade dos serviços e dos produtos.

Em consequência, altera-se o perfil do trabalhador, a quem é solicitado o uso e aplicação de múltiplas capacidades e conhecimentos, em resposta a um mercado multifacetado. Daí decorre a urgência de uma educação empresarial, que contribua para o aperfeiçoamento profissional do trabalhador no desempenho de tarefas complexas (MARON, 2007).

O conhecimento ganha um novo valor no universo do trabalho, funcionado como um recurso indispensável à economia. A globalização, tal como referido anteriormente, transformou a sociedade num espaço de interação rápida e imediata, segundo um modelo construído na **economia do saber** (LAUDARES e QUIRINO, 2006)

As mudanças económicas originaram uma nova dinâmica do mercado e uma nova gestão empresarial. As empresas aperceberam-se da mais-valia em investir no

fator humano, e respetivo capital intelectual, de maneira a reforçar a competitividade empresarial num mercado dinâmico, multifacetado e à escala global.

A gestão empresarial dos Recursos Humanos começa, então, a investir na ação educativa no espaço de trabalho, a fim de alcançar o novo modelo imposto pelo mercado. Este investimento em educação continuada, através de projetos e cursos de formação, destinado às equipas de trabalho, possibilitou a inserção do pedagogo nas organizações, dando início à pedagogia empresarial (LIBÂNEO, 2010).

Nos últimos anos, o pedagogo tem ampliado seu campo de trabalho, para além da Escola. O pedagogo começou a atuar numa diversidade de espaços, tais como hospitais, ONGs, movimentos sociais e empresas (ALMEIDA e COSTA, 2012). Essa transformação social do papel do pedagogo provocou mudanças na formação, construção do conhecimento e nas competências essenciais a este profissional exercer seu papel nos diversos postos de trabalho.

Para Trevisan e Lameira (2003), a Pedagogia Empresarial é declarada como uma atividade de potencialização do campo organizacional, como um local de aprendizagem constante, desenvolvimento profissional, realização das competências humanas, solidariedade, coexistência e cidadania total. Por sua vez, Cadinha (2007), refere que a pedagogia empresarial afigura-se como uma ponte entre o desenvolvimento dos indivíduos e as estratégias organizacionais. Laudares e Quirino (2006) afirmam que a pedagogia empresarial ou pedagogia do trabalho incrementa ações de orientação, condução e operacionalização da educação do operário nas empresas, que, para além de alargar as atividades pedagógicas e educacionais, deve nortear e conduzir a educação do trabalhador no campo empresarial.

De acordo com Ribeiro (2005) “A pedagogia empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as competências as habilidades e as atitudes diagnosticados como indispensáveis/necessários à melhoria da produtividade”. É necessário trabalhar nas empresas as relações humanas e buscar e dentro das pessoas o que elas têm de melhor e ensiná-las a colocar esse melhor a serviços delas próprias e da empresa na qual elas trabalham.

Para Abrantes (2009), que defende o conceito das organizações aprendentes, compete à pedagogia empresarial ajudar as empresas a “aprender a aprender”.

Neste caso, para o autor, “a pedagogia ou antropogogia empresarial se ocupa do desenvolvimento do capital intelectual da empresa, ou seja, do desenvolvimento de pessoas por meio de métodos e recursos didático-pedagógicos” (Idem, p.25).

É neste enquadramento que se situa a atuação do pedagogo, como veremos seguidamente.

2. O PEDAGOGO E A PEDAGOGIA

Para compreendermos de que forma o pedagogo atua nos espaços extraescolares, sobretudo empresarias, faz-se necessário, primeiramente, conceituar e analisar a profissão do pedagogo e a sua função e, em seguida, caracterizar as funções do profissional que trabalha na área de Gestão de pessoas nas empresas.

Desta forma, tentaremos fazer uma relação entre as duas atuações; a do pedagogo e a do profissional que atua na área de gestão de pessoas, para melhor entender como o pedagogo poderia atuar nessa área. Apesar do objetivo de estudo do pedagogo ser a educação, entendemos que esta não ocorre exclusivamente no âmbito escolar e, muito menos é o educador, isoladamente, responsável por ela já que “não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja melhor; o ensino escolar não é a única prática, e o professor não é o seu único praticante” (LIBÂNEO, 2005, p.26).

Entendemos que as práticas educativas não estão limitadas à escola, estão presentes na família, na religião, nos meios da comunicação, em instituições não escolares, entre outros. Estas práticas pedagógicas se dão através de campanhas publicitárias, revistas, jornais, enciclopédias, guias de turismo, na elaboração de jogos, na formação profissional, nos programas sociais de medicina preventiva e orientação sexual, por exemplo. Constata-se, assim, um dos acontecimentos de maior significância dos processos sociais contemporâneos: a ampliação do conceito de educação e a diversificação das atividades educativas, levando, por consequência, a uma diversificação da ação pedagógica na sociedade. (LIBÂNEO 2005, p.126).

Num nível mais comum, a pedagogia remete para a formação escolar de crianças, utilizando processos educativos, modos e maneiras de ensinar. Contudo, antes de tudo, detém um sentido mais globalizante. Constitui um campo de saberes

sobre a problemática educativa e, ao mesmo tempo, uma diretiva orientadora do ato educativo (LIBÂNEO, 2006). Pedagogia é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação. Ou seja, ela não se reporta apenas às práticas escolares, a um alargado conjunto de outras práticas (PINTO, 2010). O campo educativo é bastante vasto, ocorrendo em muitos lugares e sob variadas modalidades: na família, no trabalho, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política, na escola. Deste modo, não podemos reduzir a educação ao ensino, nem a Pedagogia aos métodos de ensino. Se existe uma grande diversidade de práticas educativas, encontramos igualmente diversidade na ação pedagógica, como a pedagogia familiar, a pedagogia sindical, a pedagogia dos meios de comunicação. Podemos dizer, então, que a toda educação corresponde uma pedagogia (LIBÂNEO, 2006).

Garcia (1995), dá especial relevo à importância dos especialistas no trabalho pedagógico, bem como à sua distinção, e refere que “existe uma especificidade na ação da orientadora educacional, na ação supervisora e na ação administradora. Todos os profissionais da escola têm uma função pedagógica, já que atuam numa agência pedagógica” (Idem p. 1). Da mesma forma, Libâneo (2006) sustenta que é fundamental fazer a distinção das especialidades do ato pedagógico, sendo que “docência e gestão, portanto, são dimensões da atividade pedagógica, mas não são a mesma coisa” (Idem, p.7). Com efeito, é preciso considerar um “conceito amplo de pedagogia”, aprontando a “docência como uma modalidade de atividade pedagógica” (Ibidem). Desta forma, a pedagogia assume-se como uma “prática educativa (...) não restrita à escola” cuja “formação de educadores extrapola (...) o âmbito escolar formal” (Ibidem).

De acordo com o Conselho Nacional de Educação (CNE):

A Pedagogia é uma “ciência” e um “campo de formação” de educadores – docentes e não docentes. É uma ciência que produz um saber acadêmico, passível de dar sustentação à prática docente e ao trabalho pedagógico, escolar e não escolar, é um campo teórico investigativo sobre a educação e o ensino (...). A pedagogia é campo de estudos e campo de formação profissional (cit. por EVANGELISTA, 2005, p. 2).

Segundo Giroux, (2000, p. 41) “O pedagogo precisa colocar na condição de um eterno aprendiz buscando desenvolver profissionalismo, integridade e responsabilidade, capacitação na área educacional deixando de serem meros executores para se tornarem intelectuais transformadores”. Desta forma, o pedagogo apresenta-se com uma formação generalista, flexível, polivalente, denominando aquele que lida com distintos modelos de práticas educativas, não forçosamente limitadas à escola, indo além da alçada escolar formal, abarcando tanto a educação formal quanto a não formal (LIBÂNEO, 2006).

Assim, para Libâneo (2005), o pedagogo deverá ser um profissional cuja competência lhe permita a criticidade, a consciência política, a ética profissional, o engajamento sócio-político efetivo, a cooperação social concreta. A sua formação deverá permitir-lhe atuar como educador, seja na esfera administrativa, ou pedagógica, como elemento dinamizador de ações educativas, quer na comunidade quer em empresas, instituições não-escolares e organizações não governamentais.

Neste sentido, é essencial adotar uma visão de educação mais abrangente, pois há diversas instâncias educativas da sociedade, sem qualquer intencionalidade explícita que estão negligenciando a educação. Como exemplo, temos desde os programas de televisão, as campanhas educativas e as empresas. (Libâneo 2005).

A convocação de pedagogos para trabalhar nas diversas instâncias sociais fora de esfera escolar, mas que possuam um forte potencial educativo, é de fundamental importância, pois caberá a este pedagogo, profissional formado na dimensão da compreensão e transformação das práxis educativas, redirecionar em possibilidades educativas as diversas instâncias educacionais da sociedade.

2.1 O Pedagogo e a pedagogia em espaços não escolares

A diversificação do mercado de trabalho tem vindo a criar oportunidades para a atuação do pedagogo em espaços não-escolares, que não se reduzem à prática docente. Face ao grau de exigência das organizações, em relação ao perfil e formação dos seus colaboradores, torna-se urgente a intervenção do pedagogo, no ambiente empresarial.

Oliveira (2003, p.36) destaca a “necessidade de os indivíduos disporem de habilidades e conhecimentos adequados aos interesses da produção passa a ser o primeiro elemento considerado nas discussões a respeito das possibilidades de

superação do desemprego existente”. O autor analisa este mercado de trabalho em expansão, em função do qual os trabalhadores atualizam conhecimentos e aprofundam competências, de acordo com as mudanças no mercado de trabalho. Conseqüentemente, pode ser também uma oportunidade de novos espaços de trabalho para os educadores, para além da prática docente, o que amplia as expectativas dos profissionais formados em pedagogia que anseiam por experimentar outras áreas de intervenção profissional. Como é apresentado nas Diretrizes do CNE (2006, Art. 5º,), o curso de Pedagogia não se destina apenas a profissionais da Educação formal:

Art. 5º O egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a: IV - trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo.

Assim sendo, trata-se de um trabalho que apresenta várias possibilidades, entre as quais a atuação em espaços não escolares, como por exemplo organizações sociais, clubes, hotéis, desenvolvimento de materiais e metodologias para a educação a distância e, até, empresas e hospitais (ALMEIDA, 2006). Ao pedagogo compete a criação de um plano de ação, incluindo objetivos, estratégias e avaliação, porém considerando as especificidades de cada espaço.

As empresas procuram pessoas competentes e motivadas, pois dessa forma trazem produtividade e qualidade à organização.

Em nível organizacional, uma preocupação permanente do pedagogo é de conseguir compreender os processos motivacionais que caracterizam determinados sistemas, a partir daí, estruturar ações que envolvem o nível de envolvimento das pessoas com sua própria aprendizagem e, em consequência, com seu próprio desempenho. (RIBEIRO, 2006,p. 69)

Ao analisar e refletir sobre as necessidades de uma empresa, o pedagogo está a contribuir para, em conjunto com os colaboradores e gestores administrativos, todos comprometerem e contribuírem para alcançar os objetivos da organização.

2.2 A gestão de pessoas

A fase da Administração dos Recursos Humanos (ARH) teve início logo após a Segunda Guerra Mundial. Nessa época, as pessoas eram vistas como recursos e como o nome já diz, deviam ser administradas e dirigidas de acordo com os objetivos das empresas. As organizações buscavam atrair e manter os melhores empregos com ajuda da ARH. Esta agregava pessoas, treinava, avaliava, remunerava e ainda cuidava das relações trabalhistas e sindicais (CHIAVENATO, 2005).

Em 1965, o profissional de Recursos Humanos foi reconhecido e teve a profissão regulamentada. Na década de 1980 a recessão, econômica e a inflação desencadearam um alto índice de desemprego. Por esse motivo, as atividades de Recursos Humanos foram seriamente afetadas, inclusive com algumas desativações de todo o setor.

Após a década de 1990, surge uma mudança radical, que transforma rapidamente o mundo. É a era da informação que vivemos hoje. “Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transforma-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam ” (Idem, p. 37).

O conhecimento se tornou, então, uma peça chave da cultura empresarial. O desafio hoje é disseminar o conhecimento e torná-lo, útil, a fim de trazer resultados às empresas. As organizações se tornam mais descentralizadas, transparentes, flexíveis e mutáveis, assentes na liberdade, na motivação e no comprometimento. As pessoas são parceiras e não mais recursos. Acredita-se que dessa forma os funcionários se sintam mais empenhadas em realizar suas tarefas e ainda, de recriá-las.

Para que o modelo de gestão de pessoas seja integrado e estrategicamente orientado, é fundamental definir princípios gerais, determinados pela organização, que funcionem como elo entre suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais. Como já vimos, os formadores de opinião pesquisados acreditam que é nessa dimensão do modelo que ocorrerão mudanças mais intensas (GIL, 2001)

Ainda pouco aplicada e de alta complexidade é a gestão do conhecimento, um foco de atuação que vem sendo alvo das preocupações da maioria dos

profissionais e estudiosos das organizações, na atualidade, e na qual os pedagogos empresariais se têm envolvido progressivamente.

3. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AO PEDAGOGO EMPRESARIAL

As empresas procuram, cada vez mais profissional capaz de se adaptar a espaços dinâmicos e a mudança. No que concerne ao pedagogo, este necessita de um perfil que facilite a coordenação em diferentes áreas do conhecimento, reunindo competências técnicas e comportamentais direcionadas para a formação humana (GUIMARÃES, 2010).

As competências fundamentais ao trabalho do pedagogo, tendo em conta a convergência entre trabalho e educação, resumem-se em Multifuncionalidade, Visibilidade de mercado, Visão estratégica, Capacidade de inovação, Auto parábens e Interpessoalidade (RIBEIRO, 2010). Neste sentido, o pedagogo é o elo de ligação entre a comunicação na empresa e uma educação centrada na pedagogia empresarial. Por isso, o pedagogo necessita de desenvolver uma visão holística da organização e do seu contexto, conjugando a internalidade com a externalidade. O trabalho pedagógico é diretamente influenciado pelo meio em que se insere a organização, numa perspectiva de competitividade e sucesso.

O pedagogo empresarial atua como responsável pela gestão das pessoas de uma organização. Trevisan e Lameira (2003), defendem que o educador deve ser um agente de desenvolvimento do ser humano. O profissional de pedagogia funciona como gestor das inteligências dos recursos humanos da instituição, orientando e potenciando as capacidades humanas através de situações de aprendizagem. Em consequência, deverá atender a fatores ligados à **liderança, motivação e comunicação**, que potenciam a eficácia e eficiência empresarial (ABRANTES, 2009).

O pedagogo desempenha um papel preponderante na liderança e interiorização de valores fundamentais na organização, como a honestidade, empatia, generosidade, respeito e flexibilidade (RIBEIRO, 2010).

O pedagogo deverá estar ciente de que a motivação é um fator de sucesso na gestão de pessoas, difícil de alcançar. Como tal, deverá estar atento e pesquisar o grau de satisfação dos funcionários e implementar ações preventivas, de acordo

com os interesses e expectativas de cada um. O pedagogo deverá antecipar processos motivacionais e criar ações que envolvam as pessoas na sua aprendizagem e na conquista da autonomia e criatividade. Uma das formas de intervenção mais eficazes é através do trabalho colaborativo, que desenvolve a autodisciplina, a solidariedade no grupo e a perseverança. Abrantes (2009) destaca a importância de adaptar o trabalho às pessoas, através de boas condições ambientais e materiais que assegurem a satisfação profissional e aumentem a qualidade de vida do trabalhador.

Um fator estruturante das boas práticas nas empresas é a comunicação. Comunicar implica a fluência da informação, de forma horizontal e vertical, garantindo a compreensão por todos os membros de uma organização. Esta tarefa, a desempenhar, na sua esfera de ação, pelo pedagogo, encontra-se facilitada, presentemente, devido às tecnologias da informação e comunicação (CADINHA, 2007).

Outra das competências do pedagogo numa organização, reside na criação de estratégias de organização do tempo, o que implica formação e treino profissional, para cumprir objetivos, metas e prazos.

Por último, como macro competência, que engloba as anteriores, porém diferenciando-se, na sua globalidade, surge a competência de gestão de Recursos Humanos (DRH), que analisaremos seguidamente.

3.1 O Pedagogo como gestor do desenvolvimento profissional

Holtz (2000) enfatiza que a primeira tarefa do Pedagogo Empresarial é deixar claro ao empresário que seu ideal de vida, suas aspirações e objetivos correspondem a uma questão social e principalmente ética. O pedagogo, para conseguir ingressar neste campo de trabalho, em hipótese alguma deve abrir mão da ética. O fato de ter poder de persuasão e habilidade de convencimento, não lhe dá o direito de usar estas habilidades para manipular pessoas, no intuito de explorá-las. Diante de uma proposta de trabalho em uma empresa, Holtz (2000, p.54) destaca que o pedagogo deve fazer três perguntas:

É legal? (do ponto de vista criminal, civil), “É imparcial? (todos os envolvidos serão ganhadores não deve haver perdedor”, e, “Vou me sentir bem comigo mesmo? (Se for publicado em jornais? Se a minha família saber?)”. Qualquer resposta negativa a uma destas perguntas trará um resultado negativo a curto ou longo prazo.

Cada vez mais, o pedagogo domina o seu espaço nas empresas, trabalhando no Departamento de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão Administrativa, conquistando espaço para atuar em treino e desenvolvimento de pessoas. Vai assim assumir a responsabilidade social para atuar nas empresas, tendo como objetivo o sucesso organizacional (ABRANTES, 2009).

Enquanto gestor do desenvolvimento profissional, o pedagogo precisa de desenvolver competências de gestão de recursos humanos. Entre as habilidades do perfil do pedagogo empresarial, contam-se a criatividade, o compromisso com os resultados, pensamento estratégico, trabalho em equipa, entre outros (Pascoal, 2007).

No caso da pedagogia empresarial, o pedagogo tem vindo, cada vez mais a desempenhar funções com êxito, aperfeiçoando os seus conhecimentos e trabalhando de forma eficaz para essas organizações.

Ribeiro (2005) refere que o pedagogo, como gestor dos Recursos Humanos deve ter a capacidade de diferenciar as pessoas da organização, nos seus conhecimentos e habilidades, procedendo a uma eficaz gestão dos recursos organizacionais. De acordo com o autor, é indispensável o conhecimento e a rentabilização das potencialidades e individualidades de cada colaborador, conjugando a fase do recrutamento e adaptação com a formação continuada.

No que se refere à fase inicial de recrutamento e adaptação, o papel do pedagogo focaliza a integração do novo funcionário na empresa.

Quanto à fase da formação continuada, se a empresa tem um plano de carreira, haverá que implantar uma orientação pedagógica e avaliação de desempenho (RIBEIRO,2005). Desenvolver estratégias didático-pedagógicas para a mediação do saber. Desconstruir para reconstruir é talvez o maior de todos os desafios. Os indivíduos vão para as organizações com hábitos e práticas que nem sempre são corretas ou correspondem aos interesses da organização. Neste caso, é preciso influenciar positivamente, para que o indivíduo aceite mudar e assim continuar crescendo como pessoa e profissionalmente. Assim sendo, o pedagogo

empresarial precisa de investigar motivações, perceber individualmente o que faz com que o profissional dê o melhor de si naquilo que faz. Deve perceber e desenvolver novas competências, ter visão de alvo, criar estratégias de percepção e desenvolvimento de novas habilidades. Entre essas estratégias, uma que se destaca é obter e fornecer feedback. É através dos resultados e respostas obtidas é que será possível saber se o seu trabalho está sendo realmente eficaz e possibilita as mudanças de estratégias, de metodologias e a escolha de novas de ensinar e aprender (AMARAL, 2004).

O pedagogo deverá usar o seu conhecimento para promover o desenvolvimento individual, levando em conta os conhecimentos que o indivíduo possui e pode aprimorar através de experiências ao longo da vida. Por exemplo, as habilidades necessárias para a execução de tarefas, a capacidade do indivíduo em aprender coisas novas e qual atitude tem diante de situações do cotidiano, e se tem um bom relacionamento com os colegas e com clientes.

Desenvolvendo as competências individuais, será possível aperfeiçoar pessoas que trabalham melhor em grupo, pois a essência do trabalho é o coletivo, em primeiro lugar. A comunicação se amplia, acontece a aprendizagem coletiva, pois os membros transmitem uns aos outros os conhecimentos adquiridos e nenhuma tomada de decisão acontece fora do grupo.

A finalidade é promover a gestão da cultura corporativa, considerando uma cultura organizacional progressivamente mais eficaz e competitiva (SANTOS, 2007).

A educação corporativa relaciona as competências individuais e organizacionais, num percurso convergente de desenvolvimento e inovação coletiva e individual (NUNES SOBRINHO, et al, 2004). Por isso, o pedagogo emerge como um profissional multifacetado, na área da gestão dos Recursos Humanos. A eficiência da sua atuação, no tecido empresarial, depende do aprofundamento de um conjunto de competências, de nível cognitivo superior, tal como descritas previamente.

Os desafios que os pedagogos enfrentam neste contexto são vários. Primeiramente precisa conhecer a filosofia da organização, saber quais são seus valores e crenças, sua política e seus sistemas gerenciais, seus princípios éticos e morais, pois sem esse conhecimento prévio fica impossível realizar um trabalho

eficiente. Se por um lado estará desenvolvendo pessoas, por outro não poderá ir contra o pensamento e a cultura organizacional.

O conhecimento do pedagogo deve somar forças com a Administração e com a Psicologia quando esta também está inserida numa determinada organização a fim de solucionar os problemas de relações de um modo geral e no desenvolvimento das habilidades de cada um dentro da empresa, além de contrabalançar os desequilíbrios que as relações profissionais podem trazer (HOLTZ, 2006).

Uma empresa jamais proporcionará desenvolvimento profissional aos seus colaboradores, sem um processo continuado de educação, dado que o conhecimento vem do relacionamento entre pessoas, relacionamentos bem conduzidos, baseados no respeito mútuo. Essa é a tarefa do pedagogo empresarial. Não basta mais ter um diploma, é preciso estar atento a tudo o que acontece no mundo. O conhecimento globalizado enfatiza o saber acima de tudo. O ambiente organizacional contemporâneo requer o trabalhar pensante criativo, proativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomadas de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e a flexibilização dos tempos atuais. Tudo isso gera insegurança, medo de ficar fora do mercado de trabalho, gera estresse, pois o conhecimento de ontem é obsoleto hoje. Não há mais segurança em nenhum setor da economia, o maior carrasco do ser humano hoje é o mundo do trabalho. A educação nas organizações ajuda a amenizar tudo isto, pois promove com responsabilidade a educação continuada (AMARAL, 2004).

Em resultado, trata-se de uma tarefa altamente exigente, pela complexidade das relações interpessoais, no quadro de uma gestão personalizada, e obrigatoriamente adequada a contextos organizacionais únicos.

CAPÍTULO III - PERCURSOS METODOLÓGICOS

1. PROBLEMÁTICA

Tendo em vista o processo da globalização, na sociedade atual, as organizações, de uma maneira geral, procuram munir os seus funcionários de novas competências. A pedagogia empresarial é uma forma de atuação do pedagogo muito recente no Brasil. Esta nova perspectiva foi incentivada através de ações governamentais, dando enfoque ao pedagogo que vai ter um papel de relevo na área de desenvolvimento de recursos humanos. Cada vez mais as novas exigências do mercado global exigem do pedagogo uma maior percepção, interação e interpretação das necessidades dos componentes deste espaço onde acontece o trabalho em equipe.

Nesta nova forma de trabalhar nas empresas, o pedagogo é um elemento fundamental. A sua tarefa será o de analisar as necessidades das organizações, de forma a desenvolver projetos dinâmicos que propiciem um melhor desempenho da formação profissional dos trabalhadores (LIBÂNEO, 2002). Paralelamente, o pedagogo empresarial procura consciencializar o diretor, da importância das questões éticas e sociais da sua empresa (HOLTZ, 2006)

2. PERGUNTA DE PARTIDA

Tendo em conta os nossos objetivos, relembremos a nossa Pergunta de Partida

- **Quais funções e competências que o pedagogo desenvolve no ambiente empresarial?**

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

- Analisar a eficácia da atuação do pedagogo numa empresa, considerando a adequação das suas competências profissionais a contextos empresariais competitivos.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar saberes e competências adquiridas na formação continuada do pedagogo;
- Conhecer as funções do pedagogo que estão sendo desenvolvidas pelo profissional em seu espaço de trabalho;
- Analisar como o pedagogo desenvolve sua função dentro da empresa, em conjunto com os gestores.

4. OPÇÃO E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Nas Ciências da Educação, a pesquisa exige do pesquisador um conhecimento o mais aprofundado possível dos métodos e técnicas investigativos, sendo importante a planificação, recolha, tratamento e análise dos dados (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

O pesquisador, em função da sua Pergunta de Partida e dos seus objetivos, escolhe o método de pesquisa. Assim, na escolha do modelo empírico deve ser tida em conta, não só a problemática em estudo, como o tipo de dados a recolher e as especificidades do próprio pesquisador, de forma a desenvolver um trabalho consistente. Assim sendo, na nossa pesquisa recorreremos a uma metodologia de abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa, não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adotam abordagem qualitativa se opõem ao

pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm suas especificidades o que pressupõe uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1999).

Para Strauss e Corbin (2009, p. 17) falar em análise qualitativa não se reporta à quantificação dos dados qualitativos, mas ao processo não-matemático enquanto interpretativo que objetiva a descoberta de conceitos relacionados a dados brutos em esquema apenas teorizado.

5. INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Os dados da presente pesquisa foram coletados através de entrevistas estruturadas.

5.1 Entrevista

Na abordagem qualitativa, usamos como instrumento de pesquisa a entrevista (ver Apêndice), por esta permitir maior interação entre entrevistador e entrevistado, tendo como perspectiva que a pesquisa seja participativa objetivando situações complexas e restritamente particulares (RICHARDSON, 1999).

De acordo com Laille e Dionne (1999, p. 190) a entrevista é uma característica marcante no âmbito das ciências sociais, assim essa opção é bastante pertinente. Propõe-se a pesquisa estruturada em princípio, porque se reduz uma fraqueza da taxa das respostas, possibilita a aproximação entrevistador e entrevistado ampliando o leque dos conhecimentos das pessoas, representações, crenças, valores, sentimentos e opiniões, ao qual em Richardson (1999) poderia ser entendido como um momento de perceber o ato realizado entre duas pessoas.

Iniciando a entrevista, após a apresentação, de acordo com Szymanski (2010) é aconselhável um período de aquecimento para um ambiente mais natural e solícito. Foi neste ambiente e com permissão voluntária dos participantes – cada um em seu momento particular – que a entrevista foi aplicada. Todos os aspectos desenvolvidos propostos pelo tema obtiveram êxito.

Segundo Szymanski (2010) é importante que a entrevista seja iniciada com a apresentação de todos - entrevistador e entrevistado - e ao mesmo tempo solicitar

permissão para poder gravar a entrevista e garantir o não aparecimento do nome do entrevistado e da instituição de ensino, salvo no caso quando a instituição pesquisada autoriza a divulgação do seu nome para a pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com a permissão dos entrevistados, respeitando o sigilo das informações fornecidas e não houve prejuízo para às diretrizes e normas regulamentadas da investigação em seres humanos como determina a resolução 196/96 (BRASIL, 1996).

6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Laville e Dionne (1999, p. 197) alertam que analisar os dados requer tempo, pois inicialmente ainda estão em estado bruto. Só após de preparados podem ser utilizados para a construção dos saberes e posteriormente, chegar-se às conclusões. Nessa perspectiva, chega-se a compreensão de que a análise e a interpretação estão intrinsecamente interligadas.

As entrevistas aos participantes aconteceram no local de trabalho durante o mês de agosto de 2013, num espaço informal e dentro de um horário acordado pelas partes

Para o tratamento das entrevistas, recorreremos à técnica de análise de conteúdo, uma vez que esta nos permite descrever e interpretar o conteúdo do texto das entrevistas, ajudando-nos a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (BARDIN, 2010) Como tal, fizemos a categorização e a subcategorização das entrevistas.

7. LÓCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em duas empresas: uma ligada à hidroelétrica, cuja sede está no Recife, capital do Estado de Pernambuco, na região Nordeste do Brasil, sendo uma empresa de economia mista controlada pela Eletrobrás. A outra é a multinacional ligada aos refrigerantes, localizada em Jaboatão dos Guararapes.

A companhia Hidroelétrica, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S/A-Eletrobrás, foi criada -pelo Decreto Lei n 8.031, de 03 de outubro de 1945, com a missão de produzir, transmitir e comercializar energia elétrica para a Região Nordeste do Brasil. O sistema de geração da Companhia, atualmente, é composto de 14 usinas hidrelétricas e 1 termelétrica, com potência nominal disponível de 10.613,32 MW, a maior entre as empresas nacionais do Setor. Esse também é o maior sistema de transmissão do país, em extensão. Presente na Região e sintonizada com as diretrizes sociais e econômicas do governo, a Companhia atua como um vetor de desenvolvimento sócio- econômico e cultural do Nordeste, buscando o aumento da Participação da Região no desempenho da economia nacional e a consequente redução das diferenças regionais. Consciente da sua responsabilidade social, busca o fortalecimento da cidadania, através das ações nas áreas de pesquisa científica e tecnológica, educação, saúde e meio ambiente, bem com a promoção do desenvolvimento sustentável do Nordeste.

A Companhia apresenta o seu novo código de ética e conduta empresaria. Este Código foi elaborado pela comissão de Ética, num processo participativo que contemplou as sugestões de empregados e empregadas da companhia, obtidas durante o desenvolvimento de seminários sobre ética e responsabilidade social. Diante disso passará nortear a conduta institucional nas interações com os diferentes públicos, bem como a conduta de seus empregados, empregadas e de todo o público Interno. O Código de Ética e de conduta Empresarial contribui para reduzir as ambiguidades e interpretações pessoais em torno dos princípios morais e éticos e sobre condutas profissionais valorizadas e indicadas pela companhia. É fundamental que os empregados de todos os níveis hierárquicos, cargos e funções conheçam e pratiquem os valores nele contido e adotem atitudes e comportamentos transparentes, corretos e Éticos, em acordo com este Código. A disseminação e o cumprimento deste Código de Ética o de conduta Empresarial contribuirão para o fortalecimento de cultura empresarial alinhada aos critérios do desenvolvimento sustentável.

Quanto à empresa de refrigerante de Jaboaão dos Guararapes, fundada em 1983, responde diretamente desde 2001, à The Coca-Cola Company, em Atlanta/EUA. A grande preocupação da companhia é desenvolver novos produtos, com qualidade. A empresa é detentora de um parque fabril com oito unidades

industriais, sendo composta por quatro fábricas (Jaboatão dos Guararapes, Suape, Petrolina e João Pessoa) e quatro centros de distribuição (Arruda, Caruaru, Garanhuns e Campina Grande). Estas unidades têm uma capacidade de produção de 650 milhões de litros de bebidas por ano.

A empresa vem investindo em capacitação para jovens com o programa Coletivo Coca-Cola que é um programa de empoderamento e geração de renda que conecta milhares de jovens entre 15 e 25 anos com oportunidades de trabalho em todo o Brasil. O programa nasceu da parceria do Instituto Coca-Cola Brasil com ONGs locais e hoje está presente em mais de 100 comunidades em todo país. O Sistema Coca-Cola Brasil empenha-se em incentivar iniciativas que melhorem o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que opera.

Jaboatão dos Guararapes está localizada numa região estratégica de desenvolvimento econômico de Pernambuco, destaca-se pela sua indústria, possuindo o terceiro maior PIB industrial de Pernambuco.

8. SUJEITOS DA PESQUISA

Para esta pesquisa entrevistamos 4 pedagogos e 4 gestores de Recursos Humanos, sendo dois profissionais de cada área para cada uma das empresas em análise. As duas empresas (uma multinacional e a outra pública) do Estado de Pernambuco, atuam em ambientes distintos, com desenvolvimento de atividades diferenciadas de acordo com seus ambientes de trabalho.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

1. ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS

Para esta pesquisa foram concretizadas entrevistas a 04 pedagogos (sendo 02 de cada uma das empresas em análise), o mesmo sucedendo com 04 gestores. A finalidade era analisar as percepções dos entrevistados, relativamente à eficácia da atuação do pedagogo numa empresa, considerando a adequação das suas competências profissionais a contextos empresariais competitivos. No início realizamos uma visita nas empresas em análise, no Bongi e em Jabotão dos Guararapes, mostrando o projeto de pesquisa de forma a que os pedagogos e demais sujeitos, pesquisados se pudessem posicionar sobre o levantamento dos dados para a pesquisa.

2. ANALISE CATEGORIAL DAS ENTREVISTAS

2.1 Caracterização dos participantes: Pedagogos e gestores de RH

Tabela 1- Identificação pessoal e profissional dos Pedagogos

Pedagogo	Idade	sexo	Formação
PE1 (empresa A)	51 anos	Feminino	Graduação Pedagogia e Especialização Supervisão Educacional Gestão de Negócios e Educação à Distância
PE2 (empresa A)	39 anos	Feminino	Graduação em Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia
PE3 (empresa B)	42 anos	Feminino	Graduação em Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia
PE4 (empresa B)	50 anos	Feminino	Graduação em Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia

Conforme podemos observar, todos os pedagogos pertencem ao sexo feminino. Aqui, como na sociedade em geral, a feminização da profissão docente continua a imperar.

No que se refere à formação específica, as pedagogas são graduadas em Pedagogia e especializadas em Psicopedagogia, à exceção da Pedagoga 1, que tem habilitação em supervisão Educacional, Gestão de Negócios e Educação à Distância. Todas estas habilitações estão de acordo com as funções a desempenhar, relativas à educação e ao comportamento.

Tabela 2- Identificação pessoal e profissional dos gestores de RH

Gestor	Idade	sexo	Formação	Função
GE1 (empresa A)	42 anos	Masculino	Administração de empresas	Supervisor
GE2 (empresa A)	39 anos	Masculino	Engenharia de elétrica	Supervisor
GE3 (empresa B)	40 anos	Masculino	Administrador de empresas	Supervisor operacional
GE4 (empresa B)	38 anos	Masculino	Engenharia de Produção	Supervisor de produção

Através da Tabela, podemos verificar que todos os gestores participantes são do sexo masculino. Embora cada vez mais exista uma maior participação de mulheres no mundo empresarial, no imaginário social, o homem continua a ser associado a profissões mais valorizadas e melhor remuneradas. Cruzando com os resultados relativos às pedagogas, é visível uma diferenciação, baseada em estereótipos de gênero (OIT, 2010)

Quanto à formação, é de assinalar a existência de quatro supervisores, porém com formação de base diferente. Para cada empresa, há um gestor formado em Administração de Empresas e outro numa engenharia específica, de acordo com a natureza da empresa. Na supervisão, há ainda a curiosidade de designações diversas dos supervisores, que acentuam particularidades contextuais.

2.2. Análise categorial das entrevistas aos pedagogos

No que diz respeito ao inquérito por entrevista aos pedagogos, segundo o guião previamente elaborado (ver apêndice), segue-se a análise categorial, considerando quatro categorias, definidas *a priori*, mas ajustadas *a posteriori* (STAKE, 2005), com contagem de ocorrências, por subcategorias

Tabela 3 - Concepção das funções do pedagogo na empresa

Categoria	Subcategorias	Nº Oc.
Concepção das funções do pedagogo na empresa	Capacidade de trabalhar em equipe	14
	Administrar situações de conflitos com decisões criativas e inovadoras	06
	Compartilhamento do conhecimento humano e suas aprendizagens	18
	Coordenar reuniões, avaliar trabalhos em equipe, ministrar cursos e elaborar relatórios	34
	Desenvolver características para o enquadramento profissional	25
	Conhecimento científico e pedagógico para as funções a desempenhar	13

Referente à categoria **Concepção das funções do pedagogo na empresa**, as pedagogas referem-se ao trabalho de coordenar reuniões, avaliar trabalhos em equipe, ministrar cursos e elaborar relatórios (34 ocorrências), que constituem a base da ação desenvolvida nas empresas. Essa ação visa desenvolver características para o enquadramento profissional (25 Oc), nomeadamente compartilhamento do conhecimento humano e suas aprendizagens (18 oc.) a capacidade de trabalhar em equipe (14 Oc) e de administrar situações de conflitos com decisões criativas e inovadoras (06). A fim de desempenhar funções múltiplas, o ponto de partida do pedagogo terá de ser sempre a sua auto e heteroformação, também ela complexa. Por isso, é essencial conhecimento científico e pedagógico para as funções a desempenhar (13 oc).

Analisando os resultados obtidos, podemos concluir que o pedagogo revela preocupação em aprofundar a sua responsabilidade em implantar uma nova prática democrática de ensino empresarial, de acordo com as diretrizes da empresa, tendo por finalidade melhorar a eficácia no seu contexto de atuação.

“O pedagogo precisa desenvolver determinadas características para se enquadrar no perfil das empresas como: Dominar os conhecimentos; ter visão sistêmica; ter capacidade de trabalhar em equipe; ter competências para tomadas de decisões, estar atento ao perfil e ao curriculum”. (P3).

P1 *“O pedagogo adequa-se principalmente à área de treinamento e desenvolvimento, pois lida com os princípios da educação de adultos, abordagens de ensino e aprendizagem (teorias psicológicas e pedagógicas. (...))”*

P4 *“É preciso saber ter o discernimento do que fazer no dia a dia, para tanto, na nossa área temos responsabilidade de oferecer aprendizagem contínua, preparar bem os colaboradores para que o trabalho flua satisfatoriamente”.*

A perspectiva nos excertos transcritos, aponta para uma aprendizagem contínua, em relação com os objetivos empresariais, de modo a melhorar a qualidade do trabalho produzido. Neste sentido, a preparação e formação dos colaboradores é essencial, ao serviço de uma visão da empresa, compartilhada por todos em equipe.

Assim, para Ribeiro (2010, p. 11) “a pedagogia empresarial se ocupa basicamente com conhecimentos, as competências e habilidades e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis/necessários da melhoria da produtividade ”

Tabela 4- Atividades de formação realizadas

Categoria	Subcategorias	Nº Oc.
Atividades de formação realizadas na empresa	Atividades de formação presenciais	11
	Analisar tendências em treinamento e desenvolvimento	04
	Planejar, acompanhar e avaliar cursos a distância	05
	Apoiar treinamentos em outras empresas de âmbito regional	02

Através da contagem de ocorrências contidas na tabela, é possível constatar que estas pedagogas não só atuam presencialmente numa determinada empresa, mas também o fazem à distância (on-line). Assim, para além de atividades de formação presenciais (11 ocorrências), são referidos o Planeamento, acompanhamento e avaliação de cursos a distância (05 oc), bem como o apoio a treinamentos em outras empresas de âmbito regional (02). É muito importante destacar o fato destas pedagogas planejarem a formação a realizar, uma vez que afirmam analisar tendências em treinamento e desenvolvimento (04).

Veja-se como exemplo o comentário de P1

“As organizações estão percebendo cada vez mais o valor da aprendizagem como ativo empresarial (...) Verifica-se o papel da educação corporativa é, portanto, garantir a educação continuada interna buscando fortalecer os valores da empresa, desenvolver as competências necessárias ao atingimento dos objetivos empresariais de forma integral (...).”

A formação é considerada como um ativo empresarial, ou seja, uma mais valia que traz valor à organização e concorre para o seu sucesso. Assim sendo, cabe ao pedagogo planejar e concretizar formação, presencialmente ou à distância, conforme as necessidades coletivas da empresa e individuais dos trabalhadores. Este constitui um desafio pedagógico e igualmente uma dificuldade, sentida pelas pedagogas.

Tabela 5- Dificuldade na atuação cotidiana do pedagogo

Categoria	Subcategorias	Nº Oc.
Dificuldades na atuação cotidiana do pedagogo	Resistências das pessoas quanto às atividades atribuídas	10
	Dinâmicas avaliativas de grupo	03
	Formação nas novas tecnologias	02
	Capacitação de profissionais para funções específicas	33
	Atuação em situações de inteligência emocional	21

Referente à categoria **Dificuldade na atuação cotidiana do pedagogo**, as pedagogas referiram-se à capacitação de profissionais para funções específicas (33

ocorrências), dado que a aquisição de competências e, sobretudo, a mudança, podem levar a dificuldades de adaptação. Em seguida, sobressai a subcategoria atuação em situações de inteligência emocional (21 oc), pois as relações interpessoais constituem a base do trabalho de formação, análise e reflexão das pedagogas.

De maneira pouco significativa, surgem resistências das pessoas quanto às atividades atribuídas (10 oc), e de forma residual as dinâmicas avaliativas de grupo (03 oc) e formação nas novas tecnologias (02 oc). No que concerne às atividades atribuídas, a resistência é pouca, dado que nas entrevistas as pedagogas deixam entrever um bom ambiente de trabalho, o que pode justificar a pouca indicação de dificuldades nas dinâmicas avaliativas de grupo e na formação em novas tecnologias.

Vejamos a opinião da pedagoga 2

“As necessidades de treinar e desenvolver pessoas para as mudanças que ocorre no mundo, e desta forma não perder a competitividade, as novas tecnologia que invadem as empresas, porém, o conhecimento humano continua sendo aproveitado Cabe aos treinadores capacitar seus funcionários a se tornarem aptos para realizarem suas funções em companhia das novas tecnologias”.

Numa empresa, cada trabalhador, no exercício da sua função, precisa de responder às solicitações do mercado de trabalho, regidas pela competitividade. Assim sendo, para Oliveira (2003, p.36) há a “necessidade de os indivíduos disporem de habilidades e conhecimentos adequados aos interesses da produção, passa a ser o primeiro elemento considerado”.

Tabela 6. Perspectivas de crescimento profissional

Categoria	Subcategorias	NºOc
Perspectivas de crescimento profissional	Comprometimento no plano de carreira	14
	Desenvolvimento de competências relacionadas com projetos.	07
	Oportunidades empresariais oferecidas aos profissionais pedagogos.	04

Referente à categoria **Perspectiva, crescimento profissional**, as pedagogas referiram-se ao comprometimento no plano de carreira (14 ocorrências), desenvolver competências relacionadas com projetos (07 ocorrências), e oportunidades empresariais oferecidas aos profissionais pedagogos (04 ocorrências).

A atuação do profissional pedagogos nas empresas está vinculada normalmente ao setor de recursos humanos e de comunicação. Em consequência, as pedagogas na empresa atuam:

“principalmente, nas áreas de RH e meio Ambiente, mas atuam também na área de suprimentos, secretaria, setor jurídico, e assumem até cargos gerencias em RH. De acordo com o seu comprometimento profissional ele passa níveis mais elevados no plano de carreira” (P3)

É ainda referido que *“à medida que as mudanças que no mundo ocorrem, a empresa precisa do profissional pedagogo para treinar, desenvolver seus funcionários para continuar atendendo as demandas no mercado de trabalho para o crescimento da mesma. (P2).*

Neste excerto discursivo, a pedagoga retrata a atuação em vários canais de comunicação, exercendo suas funções nos Recursos Humanos do campo empresarial.

A este propósito, Trevisan e Lameira (2003), comentam que compete ao pedagogo empresarial atuar como responsável pela gestão das pessoas, atendendo a cada contexto organizacional. Neste sentido, o pedagogo funciona como agente de desenvolvimento humano e profissional. Por isso, é essencial visão estratégica do pedagogo, quanto ao seu espaço de atuação, de forma a rentabilizar recursos e estratégias de melhoria.

2.3. Análise categorial das entrevistas aos gestores

Iniciando a análise categorial das entrevistas aos gestores, interessou identificar as suas concepções, triangulando, sempre que possível com a análise efetuada anteriormente, respeitante aos pedagogos.

Tabela 7- Concepção de trabalho como gestor de RH na empresa.

Categoria	Subcategorias	Nº Oc
Concepção das funções do gestor de RH na empresa	Visão crítica da organização	03
	Gestão participativa com trabalho colaborativo	02
	Incentivo às tomadas de decisão e atitudes positivas	07
	Capacidade de liderança na gestão com pessoas	02
	Mediador em conflito de ideias	01

Referente à categoria **Concepção das funções do gestor de RH na empresa**, em primeiro lugar, surge o incentivo às tomadas de decisão e atitudes positivas (07 ocorrências), o que revela a importância do comportamento dos colaboradores para o sucesso empresarial.

A visão crítica da organização, por parte dos gestores de RH (03 oc), é essencial para uma gestão participativa com trabalho colaborativo (02 oc), implicando capacidade de liderança na gestão com pessoas (02 oc).

Se necessário, o gestor de RH deverá funcionar como mediador em conflito de ideias (01), abrindo as portas à inovação e à mudança.

A este propósito, os gestores afirmam o seguinte:

“A visão do gestor é de favorecer em muitos momentos, principalmente quando a conflito de ideias (psicologia), quando faço negociação de cursos, utilizo as abordagens pedagógicas. Utilizo a visão crítica ao analisar um problema comum dentro da empresa, ao analisar comportamentos dos colaboradores dentro da empresa (G1)

“Para ser gestor é preciso ter uma série de competências que vão do planejamento e manejo de recursos financeiros à capacidade de liderança e gestão com pessoas. Somem-se a isso conhecimentos sobre o processo de aprendizagem e desenvolvimento humano. Também é necessário estar atento às novas demandas do mundo”. (G4).

Nestes excertos discursivos, os gestores de RH clarificam as competências da gestão no processo de aprendizagem e desenvolvimento humano e a importância

de estar atento às novas etapas de conhecimento a nível do desempenho das empresas e da respetiva liderança.

Como afirma O'Neill (1998) os gestores de RH devem estar conscientes das motivações e diferenciações dos colaboradores, no contexto dos objetivos, dos recursos e da complexidade organizacional existente. Verificamos assim, que as competências organizacionais dos gestores de RH, visam viabilizar estratégias, a nível coletivo, desenvolvendo as competências profissionais, de cada um e de todos numa empresa

Em triangulação com as percepções das pedagogas, em relação às suas funções na empresa (ver Tabela 3) constatamos uma grande similitude, à excepção da liderança. Em ambos, é referida a capacidade de coordenação de equipas, com trabalho colaborativo, a intervenção mediadora em conflitos, a motivação de atitudes positivas, de criação e inovação.

Tabela 8- Realização de atividades de desenvolvimento profissional

Categoria	Subcategorias	Nº O.c
Realização de atividades de desenvolvimento profissional	Atividades distribuídas desde o planeamento até ao acompanhamento de equipa	04
	Orientação e avaliação do trabalho desenvolvido dentro da empresa.	04
	Compreensão dos procedimentos internos da organização.	04
	Treinamento e capacitação de profissionais para funções específicas	11

No que se refere à categoria **Realização de atividades de desenvolvimento profissional**, as atividades são distribuídas desde o planeamento até o acompanhamento de equipa (04 ocorrências), sendo feita a avaliação e orientação do trabalho desenvolvido dentro da empresa (04 oc). Na realização das atividades é essencial a compreensão dos procedimentos internos da organização (04 oc), bem como o Treinamento e capacitação de profissionais para funções específicas (11 oc).

Através dos excertos que se incluem, é possível constatar uma variedade de atividades na gestão com pessoas:

“As atividades estão distribuídas desde o planejamento, controle, reuniões, acompanhamento de equipe; visando o gerenciamento pessoal e garantindo melhor produtividade” (G2)

“Tem-se como objetivo avaliar o que está sendo feito dentro da empresa, dar orientações sobre como as atividades estão sendo desenvolvidas; incentivar o trabalho para que seja feito da melhor forma possível, treinar, realizar acompanhamentos diários, mantendo sempre um planejamento para que haja o seguimento de parâmetros. (G3)

“Para atender de forma eficaz diferentes públicos é necessário compreender os procedimentos internos da organização, tais como a capacidade de resposta, antes de executar estratégias. A comunicação interna eficaz antecede a qualidade no serviço, uma das características de um gestor eficaz deve ser a antevisão, ou seja, ser capaz de pensar antecipadamente em soluções para possíveis problemas capacitar a organização para tomadas de decisões rápidas” (G4).

Neste último excerto discursivo, o gestor de RH atende de forma eficaz a compreensão dos procedimentos internos da organização empresarial, para tomadas de decisões rápidas, que envolvem recursos humanos .

Em triangulação, há uma convergência entre gestores de RH e as pedagogas empresariais, no que se refere à formação profissional nas empresas. Sem treinamento, não é possível uma capacitação eficaz dos colaboradores, nem o desenvolvimento criativo e empresarial.

Neste sentido, “As empresas passarão a se preocupar não só com o treinamento, mas com educação também elas perceberão que a pedagogia aumenta a eficácia dos programas de treinamento porque as pessoas aprendem melhor. E, quanto maior a coerência entre cultura da companhia e os princípios pedagógicos aplicados, maior será o sucesso da empresa no mercado” (ÉBOLI, 2006. p.34-40).

A fim de existir uma coerência entre a cultura da empresa e os princípios pedagógicos aplicados, é fulcral que a tomada de decisões administrativas e pedagógicas seja efetuada em conjunto, por todos os colaboradores. A tabela a seguir registra os resultados obtidos respeitantes a esta vertente.

Tabela 9- Mudanças nas decisões administrativas e pedagógicas

Categoria	Subcategorias	Nº O.C
Mudanças nas decisões administrativas e pedagógicas	De forma democrática em equipes multidisciplinares	05
	Análise reflexiva da situação em trabalho colaborativo	09
	Autonomia da gestão e elaboração de projetos	04

Referente à categoria **Mudanças nas decisões administrativas e pedagógicas**, previamente é realizada uma análise reflexiva da situação, em trabalho colaborativo (09 ocorrências), o que configura uma gestão participada e democrática. Assim, as decisões são tomadas de forma democrática em equipes multidisciplinares (05 oc), o que assegura a procura da resolução de problemas, de maneira mais informada. É ainda evidente a valorização da autonomia da gestão e elaboração de projetos (04 oc).

Vejamos as percepções dos gestores de RH, nas suas próprias palavras:

“As decisões são tomadas em conjunto, onde de forma democrática uma equipe multidisciplinar realiza a observação em primeira instância, para que posteriormente da melhor forma possível seja aplicada a decisão estudada pelo grupo. Assim, a análise da situação em conjunto faz-se essencial para o crescimento da empresa, pois o envolvimento múltiplo ajuda na melhor escolha e em uma análise mais completa das situações”. (G3)

Neste excerto discursivo, o gestor de RH afirma que as decisões são tomadas em conjunto, para que a equipe tenha compromisso com o nível de empenho exigido, criando expectativas de resultados eficazes. Como menciona Costa (2011, p. 23) “Se cada um entender sua parte na construção de um bem comum, de um bem maior dentro da empresa (e não estamos falando só de construção e relacionamento mais também como isto leva a empresa a produzir mais e melhor) já é um bom começo”.

Os gestores de RH valorizam o trabalho colaborativo e ação educativa, à semelhança dos pedagogos. A seguir incluem-se exemplos representativos:

“ Sim, solicitar e analisar propostas comerciais, trabalhar em grupo, planejar e conduzir reuniões para negociar com fontes externas e internas de treinamento. Analisar situações complexas, planejar, acompanhar e avaliar cursos presenciais e à distância, elaborar projetos são algumas das atividades onde a gestão organizacional tem autonomia para realiza-las” (G1)

“Sim, acredito que a empresa tem seus valores, missões, procedimentos, que assim dirigem um modelo de gestão com educação fundada nesses pontos. A elaboração e o desenvolvimento dos projetos devem seguir esta linha de pensamento, para que haja um desenvolvimento alinhado a esses princípios”. (G2)

“A liderança eficaz mantém um enfoque participativo, ou seja, promove uma gestão democrática, baseada num compartilhamento de responsabilidades com outros membros da equipe gestora, e o envolvimento mais geral dos pedagogos no processo de tomada de decisões (...)e no planejamento relevando a prevalência de uma “cultura colaborativa” na empresa”.(G3)

Nestes excertos discursivos, são recorrentes expressões como “trabalhar em grupo”, “cursos”, “elaborar projetos”, “modelo de gestão com educação”, “enfoque participativo”, “gestão democrática”, “envolvimento mais geral dos pedagogos” e “cultura colaborativa”. Em interligação, o modelo de gestão democrática nas empresas participantes, implica o desenvolvimento dos colaboradores através de formação e de cursos da responsabilidade dos pedagogos. A Educação é essencial para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, com o enfoque numa cultura colaborativa e participada.

Tabela 10 - Mudanças na incorporação da educação nas empresas

Categoria	Subcategorias	Nº Oc
Mudanças na incorporação da educação nas empresas.	Melhoria e inovação nos processos de treinamento e capacitação profissional	08
	Trabalho conjunto entre gestor e pedagogo	10

Quanto à categoria **Mudanças na incorporação da educação nas empresas**, destaca-se a subcategoria trabalho conjunto entre gestor e pedagogo (10 ocorrências), a confirmar o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos pedagogos nas empresas. No que se refere à melhoria e inovação nos processos de treinamento e capacitação profissional, são da responsabilidade quer do gestor de RH, enquanto supervisor, quer do pedagogo empresarial. Recorda-se que as pedagogas sublinharam o planejamento, acompanhamento e avaliação de cursos à distância, bem como de palestras, tendo por finalidade o desenvolvimento profissional dos colaboradores das empresas e a melhoria da produtividade, num mundo globalizado e cada vez mais competitivo.

A seguir, um gestor confirma essas mudanças na sociedade contemporânea:

“Ao longo dos anos mudanças ocorreram, mudanças essas que serviram para aprimorar processos, melhorar sistemas gerenciais, dar uma melhor capacitação pessoal, criar novas ideias e assim estar sempre em constante busca por melhorias. A atualização é algo que deve ser constante, assim teremos ambientes de trabalho mais firmes e com um desenvolvimento crescente” (G 2).

Neste excerto discursivo, o gestor de RH afirma que as mudanças estão associadas a novas competências e estratégias organizacionais. É importante ressaltar que as pessoas com pensamentos, motivos, atitudes, comportamentos diferentes atuem em sintonia com os objetivos da liderança organizacional.

Um outro gestor de RH afirma:

“As organizações estão percebendo cada vez mais o valor da aprendizagem como ativo empresarial, o seu capital intelectual, que são as pessoas. A partir dessa constatação, as funções de educação dentro da empresa representam uma nova dimensão para o treinamento e desenvolvimento de pessoas. As exigências atuais do mercado tornam as empresas mais competitivas necessitando de profissionais mais capazes e mais habilidosos, com atitudes proativas e colaborativas” (G1)

Este gestor de RH identifica a aprendizagem como um ativo empresarial, centrado no capital intelectual. É evidente a valorização dos colaboradores, das pedagogas e dos gestores, na construção do sucesso das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Terminado o nosso percurso investigativo, apresentamos a síntese e as conclusões do estudo realizado.

Partindo da revisão da literatura, relativamente às mudanças das políticas da gestão organizacional da Educação nas empresas, o nosso estudo centrou-se em identificar as funções e competências que o pedagogo desenvolve no ambiente empresarial.

No final do século XX, a globalização originou uma nova dinâmica do mercado e uma nova gestão empresarial. Pela primeira vez, as empresas tomam consciência da mais-valia do fator humano, e respetivo capital intelectual, para o aumento da competitividade empresarial num mercado competitivo e à escala global. Configurando um novo modelo imposto pelo mercado, os Recursos Humanos ganham uma importância renovada, na gestão das empresas, alicerçada numa visão democrática e participativa. Neste sentido, o gestor de Recursos Humanos, enquanto supervisor dos colaboradores da empresa, viu-se na necessidade de convocar os saberes e experiências dos pedagogos empresariais, a fim de rentabilizar o trabalho na empresa. Desta forma, a gestão empresarial dos Recursos Humanos começa a investir na ação educativa continuada no espaço de trabalho através de projetos e cursos de formação. A inserção do pedagogo nas organizações, deu início à pedagogia empresarial.

Porque tínhamos já exercido a função de pedagoga empresarial numa empresa do Recife, e porque continua a persistir um certo desconhecimento do papel do pedagogo no ambiente empresarial, recorremos a duas grandes empresas (uma particular e outra pública) para percebermos se a presença do pedagogo empresarial colidia com a do gestor de RH.

A concretização do estudo, nesta linha de análise, permitiu identificar saberes e competências adquiridas na formação continuada do pedagogo, **o primeiro objetivo específico da pesquisa efetuada**. Assim, os pedagogos valorizam um conhecimento científico e pedagógico fundamentado, para as funções a desempenhar. Entre essas funções é de destacar a complexidade das relações interpessoais, bem como a centralidade da formação continuada, a desenvolver presencialmente e à distância. O pedagogo revela consciência no aprofundamento

de uma nova prática democrática de ensino empresarial, de acordo com o contexto de intervenção, visando melhorar a eficácia da sua atuação educativa.

O segundo objetivo específico, **conhecer as funções do pedagogo que estão sendo desenvolvidas pelo profissional em seu espaço de trabalho**, foi igualmente atingido. Assim, prevalece o trabalho de coordenar reuniões, avaliar trabalhos em equipe, ministrar cursos e elaborar relatórios. Além disso, é valorizado o desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas, através do trabalho colaborativo em equipe. Mais uma vez, a formação disponibilizada pelos pedagogos é determinante para uma resposta às necessidades coletivas e individuais no contexto empresarial. Ao mesmo tempo, esta resposta é percebida pelas pedagogas, como um desafio pedagógico e uma dificuldade, no dia a dia da sua atuação nas empresas.

Assim, compete ao pedagogo empresarial atuar como responsável pelos recursos humanos em cada contexto organizacional, atuando como agente de desenvolvimento humano e profissional.

Como último objetivo específico, **analisar como o pedagogo desenvolve sua função dentro da empresa, em conjunto com os gestores de RH**, o estudo permitiu uma resposta positiva a esta parceria inovadora. Tanto as pedagogas como os gestores, convergem na capacidade de coordenação de equipes, no trabalho colaborativo, na mediação em conflitos, e na motivação de atitudes positivas, de desenvolvimento de projetos empresariais. Na sedimentação de uma cultura colaborativa, o modelo de gestão democrática nas empresas potencia o desenvolvimento dos colaboradores através de formação e de cursos da responsabilidade dos pedagogos. A Educação torna-se essencial para o treinamento dos colaboradores. Por isso, a ação educativa é entendida como um ativo empresarial, centrado no capital intelectual. Neste sentido, as pessoas são valorizadas como peças centrais da organização empresarial e a educação será a forma de desenvolver as suas competências profissionais. Neste sentido, as pessoas são valorizadas como peças centrais da organização empresarial e a educação será a forma de desenvolver as suas competências profissionais. A entrada dos pedagogos nas empresas marca, por isso, uma nova forma de entender o treinamento dos colaboradores nas organizações não educativas.

Em geral, a pesquisa efetuada possibilita concluir que a Pedagogia Empresarial constitui uma forma de potencialização da qualidade organizacional, transformando as empresas num tempo e num local de aprendizagem e formação constante, valorizando competências humanas de cidadania.

Neste entendimento, a empresa transforma-se numa organização aprendente capaz de direcionar as empresas para uma cultura de “aprender a aprender”.

Quanto a estudos a desenvolver no futuro, nesta mesma área, seria pertinente pesquisar a influência dos processos motivacionais no trabalho colaborativo entre colaboradores de empresas, dado que, entre as dificuldades percebidas pelas pedagogas, no nosso estudo, se encontram resistências das pessoas quanto às atividades atribuídas e as dinâmicas avaliativas de grupo. Por isso, é importante a criação de boas condições ambientais e materiais que assegurem a satisfação profissional e uma boa qualidade de vida ao trabalhador.

Outro aspecto a aprofundar tem a ver com a comunicação e a fluência da informação, de forma horizontal e vertical, nas empresas. Esta tarefa, a desempenhar, na sua esfera de ação, pelo pedagogo, ainda não se encontra devidamente estudada.

Perante tudo isto, podemos concluir da eficácia da atuação das pedagogas, embora circunscrevendo os resultados às empresas em análise. Em contextos empresariais competitivos, é essencial uma visão humanizadora, mais equitativa e solidária, do trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Por isso, é essencial a atuação do pedagogo numa educação que, de forma pioneira, se estende para além dos muros da escola. O posicionamento formativo e crítico do pedagogo, poderá melhorar a relação entre crescimento das empresas como um todo, na assumpção de uma comunidade aprendente.

BIBLOGRAFIA

ABRANTES, J. **A Pedagogia Empresarial nas Organizações que Aprendem**. Wak Editora, Rio de Janeiro. 2009.

ALMEIDA, L; COSTA, G. **Pedagogia Empresarial: A Importância da Valorização Humana na Empresa**. Revista de Educação do IDEAU, v.7, n.15. Jan/Jun 2012. Disponível em: <http://www.ideau.com.br/upload/artigos/art_175.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2016.

ALMEIDA, P; BIAJONE, J. **A formação inicial dos professores em face dos saberes docentes. GT-8: Formação de Professores**. 28.^a Reunião Anual da ANPED. Caxambu-MG.2005. Disponível em: <<http://www.anped.org.br>>. Acesso em 12 janeiro. 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 2010.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora. 1994.

BOUFLEUER, J. P. **Pedagogia da Ação Comunicativa: uma leitura de Habermas**. Ijuí: UNIJUÍ.1997

BRASLAVSKY, C. Bases, orientaciones y criterios para el diseño de programas de formación de profesores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 19, p. 1-28. 1999.

CADINHA, M. **Conceituando pedagogia e contextualizando pedagogia empresarial**. Pedagogia Empresarial: forma e contextos de atuação. Rio de Janeiro: Wak, Cap. 1, p. 15 - 36. 2007.

Campos, C.M. **Saberes docentes e autonomia dos professores**. Petrópolis, RJ. 2007.

CUNHA, M. **A docência como ação complexa: o papel da didática na formação de professores.** Abril.2010

CHESF. Companhia Hidroelétrica do São Francisco. Recife,2002.

CHESF. **Missão, visão e Valores.** Disponível em: <<https://www.chesf.gov.br/empresa/Pages/MissaoVisaoValores/MissaoVisaoValores.aspx>> Acesso em julho de 2016.

COCA-COLA. **Coletivo Coca-Cola.** Disponível em : <<http://www.coletivococacola.com.br/coletivo.html>> Acesso em outubro de 2016.

COCA-COLA. **Sistema Coca-Cola Brasil.** Disponível em : <<http://www.cocacolabrasil.com.br/>> Acesso em Outubro de 2016.

DALE, R. **Globalização e educação: demonstrando a existência de uma "Cultura Educacional Mundial Comum" ou localizando uma "Agenda Globalmente Estruturada para a Educação"?** *Educação & Sociedade*, p. 423-460. 2004.

EVANGELISTA, O. **O curso de Pedagogia: projetos em disputa.** Florianópolis: EED/CED/UFSC. 2005.

ÉBOLI, M. **Educação Corporativa.** p. 34 a 40.2006

FERREIRA, N. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na "Cultura Globalizada".** In: *Revista Educação & Sociedade*. Campinas, vol. 25, nº 89, p. 1227-1249. 2004.

FONSECA, H. **Pernambucânia: o que há nos nomes das nossas cidades.** Recife, 2009.

GARCIA, R. **Palestra: O papel do especialista na escola atual. Palestra sobre: O papel do especialista na escola atual.** Itajaí. 1995.

GAUTHIER, C. **Por uma teoria da Pedagogia. Pesquisas contemporâneas sobre o saber docente.** Ijuí. 1998.

GIROUX, A. **Cruzando as Fronteiras do Discurso Educacional: Novas Políticas em Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GOMES, H. & Ogihara, H. **A Ação Docente na Educação Profissional.** São Paulo. Editora Senac. 2004.

HOLTZ, M. **Lições de pedagogia empresarial.** MH Assessoria Empresarial Ltda. São Paulo. 2006.
Disponível em: <<http://www.licoessdepedagogiaempresarial.com>> Acesso em fev. 2016.

JARDILINO, J; NOSELHA, H. & ALMEIDA, C. **Os professores não erram; ensaios de historia e teorias sobre profissão de mestre,** São Paulo: Edições Pulsar. 2004.

LAUDARES, J; QUIRINO, R. **O Pedagogo do Trabalho: Perfil Profissional e Saberes Necessários para a Atuação.** Educação & Tecnologia, v. 15, p. 73-94. 2006 Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/69597749/04-o-Pedagogo-Do-Trabalho-Perfil-Profissional-e-Saberes-Necessarios-Para-a-Atuacao>>. Acesso em fev. 2016.

LIBÂNEO, J. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1998.

LIBÂNEO, J. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, J. **Pedagogia e Pedagogos para quê?** São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. **Diretrizes curriculares da pedagogia: imprecisões teóricas e concepção estreita da formação profissional de educadores.** Educação & Sociedade, p. 843-876. 2006. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em março de 2016.

MARON, N. **Reestruturação Produtiva, Escolarização Fabril e o Processo Histórico de Inserção do Pedagogo na Fábrica: Estudos de Caso na Região de Curitiba.** Revista Eletrônica de Ciências da Educação, v.6, n.2, novembro. 2007.

MIZUKAMI, M. & Reali, A. **Formação de Professores, praticas pedagógicas e escola.** INEP – Edefscar São Carlos. 2002.

OIT. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios / Organização Internacional do Trabalho.** - Brasília, 2010

PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar.** Porto Alegre: ArtMed. 2000.

PERRENOUD, P. **As competências para ensinar no século XXI: A formação dos professores e o desafio da avaliação.** Porto Alegre: Artmed. 2002.

PIMENTA, S. **A Didática na formação docente.** São Paulo: Cortez, 2004.

PIMENTA, S. **Organização saberes pedagógicos e atividades docentes.** São Paulo: Cortez.1999.

PIMENTA, S. **Formação de professores: saberes da docência e identidade do professor.** In Fazenda, I. (Org.), Didática e interdisciplinaridade. Campinas-SP: Papirus. p. 161-178. 1998.

PIMENTA, S. & ANASTASIOU, L. **Docência no ensino superior.** São Paulo: Cortez. 2002.

PINTO, A. **A Organização do Trabalho no Século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo.** 2ª edição. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2010.

PLANTAMURA, V. **Presença histórica, competências e inovação sem educação.** Petrópolis Rj. Vozes. 2003.

RIBEIRO, A. **Pedagogia Empresarial: Atuação do Pedagogo na Empresa**. Rio de Janeiro.2010.

ROMANOWSKI, J. ; MARTINS, P. & JUNQUEIRA, S.(Orgs), **Conhecimento local e conhecimento universal: pesquisa, didática e ação docente**. Curitiba, p. 31-42. 2004.

SAVIANI, D. **A Pedagogia no Brasil: História e Teoria**. Campinas, São Paulo. 2008.

SCHON, D. **Educando o profissional reflexivo – um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre. 2001.

STAKE, R.; DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London, p. 108-132. 2005.

SZYMANSKI, H. (Org). **A entrevista na Pesquisa: a prática reflexiva**. 3ª ed. Brasília, 2010.

TARDIF, M. & GAUTHIER, C. **L'enseignant comme acteur rationel: quelle rationalité, quel savoir, quel jugement?** In Perrenoud et al. (Orgs), *Des professionnels de l'enseignement*. Bruxelles: Éditions De boeck. 1995.

TARDIF, M. & RAYMOND, D. **Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério**. *Educação & Sociedade*, p. 209-242. 2000.

TARDIF, M.; LESSARD, C. & LAHAYE, L. **Esboço de uma problemática do saber docente**. 1991.

TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. Petrópolis: Vozes. 2007.

TERRIEN, J. & DAMASCENO, M. **Artesões de um outro ofício: Múltiplos saberes e práticas no cotidiano escolar**. São Paulo, 2000.

THERRIEN, J. **Trabalho e Saber: A Interação no Contexto da Pós-Modernidade.** In Markert, W. (Org.), *Trabalho, Qualificação e Politécnica.* Campinas, São Paulo. 1996.

TREVISAN, N. V. LAMEIRA, L. J. C. R. **Formação do educador para pedagogia nas empresas.** Disponível em: <http://coralx.ufsm.br/revce/ceesp/2003/01/a_6.htm>. Acesso em Março de 2016.

APENDICES

APÊNDICE I Guião de Entrevista



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestrando (a): Maria Lucineide dos Santos

E-mail: maria.lucineide2005@ig.com.br

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Alcina Manuela de Oliveira Martins

Entrevista aos pedagogos

Prezados Pedagogos:

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado em Ciência da Educação, da Universidade Lusófona. Lisboa (Portugal) que têm por objetivo analisar a eficácia da atuação do pedagogo numa empresa, considerando a adequação das suas competências profissionais a contextos empresariais competitivos.

Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz-se necessário franqueza absoluta nas repostas, para que possamos obter resultados significativos. Os dados serão mantidos em sigilo e somente utilizados nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

Leia atentamente e responda de acordo com suas considerações.

Entrevista Pedagogos

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade:
- Sexo:
- Formação:
- Função:

Q2. Conhecimento acerca do papel do pedagogo na empresa

- Qual a sua formação?

- Na sua opinião, qual a importância do pedagogo na empresa?

Q3. Atividades desempenhadas na gestão de pessoas

- Na sua opinião, que atividades são realizadas na gestão de pessoas?
- Existem atividades que são realizadas diretamente com o público?

Q4. Atribuições diárias

- Como é o seu cotidiano na empresa e quais tarefas estão relacionadas ao seu dia-dia?

Q5. Dificuldades Cotidianas

- Quais dificuldades são encontradas no seu trabalho?

Q6. Expectativas de crescimento profissional

- Qual a perspectiva de crescimento nesta área de atuação?

Q7. Perfil do Pedagogo no Ambiente empresarial

- Quais as características que o pedagogo deve ter para trabalhar na empresa?

Q8. Capacitação

- Que cursos o pedagogo deve fazer no intuito de complementar o seu estudo na área de gestão?

APÊNDICE II**GUIÃO DE ENTREVISTA II****MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Mestrando (a): Maria Lucineide dos Santos

E-mail: maria.lucineide2005@ig.com.br

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Alcina Manuela de Oliveira Martins**Entrevista aos gestores**

Prezados gestores:

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado em Ciência da Educação, da Universidade Lusófona. Lisboa (Portugal) que têm por objetivo analisar a eficácia da atuação do pedagogo numa empresa, considerando a adequação das suas competências profissionais a contextos empresariais competitivos.

Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz-se necessário franqueza absoluta nas repostas, para que possamos obter resultados significativos. Os dados serão mantidos em sigilo e somente utilizados nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação

Leia atentamente e responda de acordo com suas considerações.

Entrevista Gestor**Q1. Identificação do Entrevistado:**

- Idade
- Sexo: Masculino
- Formação
- Função

Q2. Conhecimento acerca do sistema de gestão com pessoas na empresa.

Qual a sua concepção de trabalho como gestor na empresa?

Q3. Atividades desempenhadas

- **Em sua opinião que atividades são realizadas na gestão com pessoas?**

Q4. Escolhas e decisões

- Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas dentro da empresa?

Q5. Autonomia da empresa

- A empresa tem autonomia em relação a política da gestão organizacional de educação para elaborar e desenvolver seus projetos?

Q6. Mudanças pertinentes ao planejamento

- Que mudanças ocorrem no modelo administrativo da empresa no que se refere ao planejamento da gestão?

Q7. Mudanças para geração de desenvolvimento

- A partir das mudanças na sociedade contemporânea constata-se nas empresas uma necessidade de desenvolver pessoas nas instituições não formais?

Q8. Importância do Pedagogo nas organizações empresariais

- Como você percebeu a importância do profissional pedagogo nestas empresas?

Respostas da Entrevista das Pedagogas



PEDAGOGO (A) P1

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 51 anos
- Sexo: Feminino
- Formação: Pedagogia
- Função: Pedagoga

Q2. Qual a sua formação?

Pedagogia, habilitação em Supervisão Educacional (URNE/PB); Especializações em: Supervisão Educacional (PUC BH/MG); MBA em Gestão de Negócios (UFPE/PE) e Educação à Distância (SENAC DF/PE).

Q3. Na sua opinião, qual a importância do pedagogo na sua empresa?

As organizações estão percebendo cada vez mais o valor da aprendizagem como ativo empresarial, o seu capital intelectual, que são as pessoas. A partir dessa constatação, as funções de educação dentro da empresa representaram uma nova dimensão para o treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Percebe-se as exigências atuais do mercado tornam as empresas mais competitivas necessitando de profissionais mais capazes e mais habilidosos, com atitudes proativas e colaborativas. Verifica-se o papel da educação corporativa é, portanto, garantir a educação continuada interna buscando

fortalecer os valores da empresa, desenvolver as competências necessárias ao atingimento dos objetivos empresariais de forma integral. Para isso, há um investimento cada vez mais significativo em Programas de Educação Corporativa e Universidades Corporativas.

Q4. Na sua opinião, que atividades são realizadas na gestão de pessoas?

Acredito que as habilidades do Pedagogo são úteis à Empresa, pois ele tem conhecimentos sobre como se relacionar com pessoas (estudamos psicologia), tem idéia de planejamento, acompanhamento, avaliação, elaboração de Relatórios (Metodologia Científica). O pedagogo adequa-se principalmente à área de treinamento e desenvolvimento, pois lida com os princípios da educação de adultos, abordagens de ensino e aprendizagem (teorias psicológicas e pedagógicas). Ele aprende a construir um Projeto Pedagógico ao operacionalizar uma ação educativa entre outras habilidades. É claro que no mercado há bons profissionais e maus profissionais, alunos egressos sem uma base sólida de conhecimentos, sem um estágio consistente.

A visão de pedagoga nos favorece em muitos momentos, principalmente quando há conflitos de ideias (psicologia), quando negócio cursos, utilizo as abordagens pedagógicas com mais propriedade do que administradores, por exemplo. Utilizo a visão crítica ao analisar um problema (comum em escolas ao analisar comportamentos de pais, professores e alunos). Nós da área humana temos uma tendência a “humanizar”, mais os processos, principalmente quando se trata de relações interpessoais. Priorizamos a pessoa o seu bem-estar, o clima organizacional, a satisfação e o significado do trabalho.

Q5. Existem atividades que são realizadas diretamente com o público?

Sim, tais como: minicursos de educação à distância

Q6. Como é o seu cotidiano na empresa e quais atividades estão relacionadas ao seu dia-dia?

Prospectar as tendências em treinamento e desenvolvimento;

Elaborar Projetos;
Analisar programas de cursos (objetivos, metodologia, avaliação)
Planejar, acompanhar e avaliar cursos à distância (mediados por tecnologia);
Elaborar Relatórios;
Ministrar cursos, palestras;
Coordenar reuniões; trabalhar em grupo.

Q7. Quais dificuldades são encontradas no seu trabalho?

A resistência das pessoas quanto à modalidade; pouco engajamento da alta e média gerência; gerenciamento do tempo; estabelecimento de métricas para tomada de decisões; ausência de uma equipe de trabalho com tempo integral no Programa.

Q8. Qual a perspectiva de crescimento nesta área de atuação?

O pedagogo na empresa atua principalmente nas áreas de RH e Meio Ambiente, mas atua também na área de suprimentos, secretaria, setor jurídico e assume até cargos gerenciais em RH. De acordo com o seu comprometimento profissional ele passa a níveis mais elevados no plano de carreira.

Q9. Quais as características que o pedagogo deve ter para trabalhar na empresa?

Dominar e aplicar conhecimentos específicos / técnicos;
Capacidade de adaptar-se;
Pré-disposição para aprender;
Capacidade de trabalhar em equipe;
Expor ideias com clareza;
Capacidade de análise;
Ter visão sistêmica;
Gestão de mudanças;
Etiqueta empresarial.

Q10. Que cursos o pedagogo deve fazer no intuito de complementar o seu estudo na área de gestão?

Cursos de pequena duração como: Oratória, curso de redação empresarial, gerenciamento de projetos, informática, curso de idiomas, educação à distância, educação corporativa, gestão de negócios, gestão de pessoas na área de RH, negociação, atendimento ao cliente, consultoria, gestão de competências.



PEDAGOGO (A) P2

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 39 anos
- sexo: Feminino
- Formação: Pedagogia
- Função: Pedagoga

Q2. Qual a sua formação?

Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia

Q3. Na sua opinião, qual a importância do pedagogo na sua empresa?

Para a Chesf a sua fonte de energia mais importante são as pessoas, por isso, a preocupação com a qualidade de vida do colaborador é o seu desenvolvimento humano e organizacional, está sempre presente nas ações da empresa.

Q4. Na sua opinião, que atividades são realizadas na gestão de pessoas?

O Pedagogo pode desenvolver um trabalho educativo que mostre caminhos, ajudar, conduzir, visando o bem estar do trabalhador tanto na empresa como em sua própria casa, com sua família.

Q5. Existem atividades que são realizadas diretamente com o público?

Sim, capacitações de qualidade e vida, palestra etc.

Q6. Que competências e habilidades o pedagogo deve ter para desempenhar e atuar de forma eficaz na empresa?

Na área de competência: Administrar situações de conflitos, negociar ideias, processo e tomada de decisão criativa e inovadora, dominar e aplicar conhecimentos específicos/técnicos, capacidade de trabalhar em equipe; gestão de mudanças; prospectar as tendências em treinamento e desenvolvimento.

Q7. Quais dificuldades são encontradas no seu trabalho?

As necessidades de treinar e desenvolver pessoas para as mudanças que ocorre no mundo, e desta forma não perder a competitividade, as novas tecnologia que invadem as empresas, porém, o conhecimento humano continua sendo aproveitado Cabe aos treinadores capacitar seus funcionários a se tornarem aptos para realizarem suas funções em companhia das novas tecnologias.

Q8. Qual a perspectiva de crescimento nesta área de atuação?

É importante: a medida que as mudanças que no mundo ocorre, a empresa precisa do profissional pedagogo para treinar, desenvolver seus funcionários para continuar atendendo as demandas no mercado de trabalho para o crescimento da mesma.

Q9. Que função o Pedagogo deverá desenvolver no ambiente empresarial?

Trabalhar em equipe;
Ministrar cursos e palestras;
Elaborar relatórios e projetos.

Q10. Qual a função do pedagogo no ambiente empresarial?

É a qualificação de pessoal nas diferentes áreas do saber empresarial, gerando qualidade e produtividade.



PEDAGOGO (B) P3

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 42 anos
- Sexo: Feminino
- Formação: Pedagogia
- Função: Pedagoga

Q2. Qual a sua formação?

Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia

Q3. Na sua opinião, qual a importância do pedagogo na sua empresa?

A empresa acredita que através do diálogo é possível elaborar, treinar, promover palestras com profissionais de outras áreas, colaborar de forma sutil para a superação de suas dificuldades e com isto harmonizar o indivíduo consigo mesmo e conseqüentemente com os outros ao seu redor.

Q4. Na sua opinião, que atividades são realizadas na gestão de pessoas?

O Pedagogo tem capacidade de trabalhar em equipe; expor ideias com clareza; capacidade de análise; ter visão sistêmica; gestão de mudanças; e etiquetas empresarial e elaboração de projetos.

Q5. Existem atividades que são realizadas diretamente com o público?

Sim, promove capacitações na área da educação com os colaboradores e elaboração de projetos.

Q6. Que competências e habilidades o pedagogo deve ter para desempenhar e atuar de forma eficaz na empresa?

O pedagogo precisa desenvolver determinadas características para se enquadrar no perfil das empresas como: Dominar os conhecimentos; ter visão sistêmica; ter capacidade de trabalhar em equipe; ter competências de para tomadas de decisões, estar atento ao perfil e ao curriculum.

Q7. Quais dificuldades são encontradas no seu trabalho?

A resistência das pessoas quanto à modalidade, pouco engajamento da alta e média gerência, gerenciamento do tempo, estabelecimento de métricas para tomadas de decisões, ausência de uma equipe de trabalho com tempo integral no programa.

Q8. Qual a perspectiva de crescimento nesta área de atuação?

O pedagogo na empresa atua principalmente nas áreas de RH e Meio Ambiente, mas atua também na área de suprimentos, secretária, setor jurídico e assume até cargos gerenciais em RH. De acordo com seu comprometimento profissional eles passam níveis mais elevados no plano de carreira.

Q9. Que função o Pedagogo deverá desenvolver no ambiente empresarial?

Trabalho no planejamento, execução e avaliação de treinamentos que são realizados na empresa (presenciais e à distância), coordenar o projeto Menor Aprendiz,

acompanho e apoio os treinamentos realizados em outras empresas que fazem parceria com a Chesf da região nordeste.

Q10. Qual a função do pedagogo no ambiente empresarial?

O pedagogo tem funções diferente em cada espaço. De promover a educação continuada dos funcionários das empresas e o mesmo deverá ter atitudes proativas e colaborativas, e assume e garante a educação continuada interna, buscando e fortalecendo os valores da empresa, portanto é uma das funções significativas do pedagogo.



PEDAGOGO (B) P4

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 50 anos
- Sexo: Feminino
- Formação: Pedagogia
- Função: Pedagoga

Q2. Qual a sua formação?

Graduação Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia

Q3. Na sua opinião, qual a importância do pedagogo na sua empresa?

É importante compreender que o pedagogo que atua em ambientes empresarial, compreende-se que na liderança não existem líderes sem liderados, e para que em uma organização pessoas com pensamentos, motivos, atitudes, comportamentos diferentes atuem em sintonia com os objetivos da liderança organizacional.

Q4. Na sua opinião, que atividades são realizadas na gestão de pessoas?

O que ocorre na prática é que muitos gestores que ocupam cargos de lideranças simplesmente abrem um pedido solicitando a contratação de pessoas, mais dificilmente planejam juntos com os gestores, RH as habilidades e competências necessárias para o cargo.

Q5. Existem atividades que são realizadas diretamente com o público?

Claro, promover seminários, elaborações de projetos, formação continuada, acompanhamento e avaliação dos funcionários, monitora cursos de pequena duração e a qualificação de funcionários.

Q6. Que competências e habilidades o pedagogo deve ter para desempenhar e atuar de forma eficaz na empresa?

Estabelecemos uma visão clara de futuro, identificamos os impactos nas pessoas e buscamos constantemente de o novo saber por intermédio das conexões humanas do compartilhamento do conhecimento: é preciso fazer um diagnóstico das necessidades, é preciso saber ter o discernimento do que fazer no dia a dia, para tanto, na nossa área temos responsabilidade de oferecer aprendizagem continua, preparar bem os colaboradores para que o trabalho flua satisfatoriamente.

Q7. Quais dificuldades são encontradas no seu trabalho?

Trabalhos em equipe no qual o mesmo tem resistência em participar e desenvolver os projetos que são determinados pela empresa tais como: projeto pedagógico da empresa, treinamentos e desenvolvimento de avaliação, dinâmicas de grupo entre outros.

Q8. Qual a perspectiva de crescimento nesta área de atuação?

Conhecimentos que são gerados nesta empresa. A educação corporativa aos colaboradores convocando-os os mesmos a desenvolverem ações educativas que visam atender o desenvolvimento de manutenção e atitudes para o seu avanço, visando desenvolver competências relacionadas aos projetos da empresa.

Q9. Que função o Pedagogo deverá desenvolver no ambiente empresarial?

Tem a função de promover uma cultura educativa que devem ser utilizadas dentro da empresa, alguma empresa no exterior já utiliza esta prática educativa, onde prevalecem a colaboração e sustentar a aprendizagem competitiva.

Q10. Qual a função do pedagogo no ambiente empresarial?

É necessário trabalhar nas empresas as relações humanas e buscar dentro das pessoas o que elas têm de melhor e ensiná-las a colocar este melhor a serviço delas própria e da empresa na qual elas trabalha. No campo educacional costumar-se questionar como educadores, que tipo de homem deseja se formar. Na empresa o pedagogo trabalhará com adultos conscientes capaz de promover um trabalho com qualidade e eficaz.

Respostas da Entrevista dos gestores



Gestor (A) G1

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 42 anos
- Sexo: Masculino
- Formação: Administração de empresas
- Função: Supervisor

Q2. Qual a sua concepção de trabalho como gestor na empresa?

A visão do gestor é de favorecer em muitos momentos, principalmente quando a conflito de ideias (psicologia), quando faço negociação de cursos, utilizo as abordagens pedagógicas. Utilizo a visão crítica ao analisar um problema comum dentro da empresa, ao analisar comportamentos dos colaboradores dentro da empresa.

Q3. Em sua opinião que atividades são realizadas na gestão com pessoas?

São realizadas atividades como prospectar as tendências em treinamentos e desenvolvimento, elaborar projetos, analisar programas de cursos, objetivos, metodologia, avaliação, planejar, acompanhar e avaliar cursos a distância (mediados por tecnologia); elaborar relatórios, ministrar cursos e palestras, coordenar reuniões, trabalhar em equipe são as principais atividades realizadas dentro da empresa.

Q4. Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas dentro da empresa?

As decisões são tomadas em conjunto, onde de forma democrática uma equipe multidisciplinar realiza a observação em primeira instância, para que posteriormente da melhor forma possível seja aplicada a decisão estudada pelo grupo. Assim, a análise da situação em conjunto faz-se essencial para o crescimento da empresa, pois o envolvimento múltiplo ajuda na melhor escolha e em uma análise mais completa das situações.

Q5. A empresa tem autonomia em relação a política da gestão organizacional de educação para elaborar e desenvolver seus projetos?

Sim, solicitar e analisar propostas comerciais, trabalhar em grupo, planejar e conduzir reuniões para negociar com fontes externas e internas de treinamento. Analisar situações complexas, planejar, acompanhar e avaliar cursos presenciais e à distância, elaborar projetos são algumas das atividades onde a gestão organizacional tem autonomia para realiza-las.

Q6. Que mudanças ocorrem no modelo administrativo da empresa no que se refere ao planejamento da gestão?

A mudança de paradigma na Administração Pública em análise requereu do pessoal dirigente, técnico e administrativo uma elevação no nível de desempenho profissional, através da aquisição de novas competências que facilitem a concretização de novas práticas de gestão pública. Assim, para que os objetivos estratégicos governamentais sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz, os recursos humanos da administração Pública necessitam de conhecimentos, aptidões, competências e atitudes adequadas às funções desempenhadas e alinhadas aos objetivos institucionais. Procura-se promover uma estratégia de capacitação dos funcionários da empresa com foco em competências essenciais e transversais que venham a permitir a adequação contínua das competências individuais, as transformações decorrentes no mercado e as prioridades da administração da empresa.

Q7. A partir das mudanças na sociedade contemporânea constata-se nas empresas uma necessidade de desenvolver pessoas nas instituições não formais?

As organizações estão percebendo cada vez mais o valor da aprendizagem como ativo empresarial, o seu capital intelectual, que são as pessoas. A partir dessa constatação, as funções de educação dentro da empresa representam uma nova dimensão para o treinamento e desenvolvimento de pessoas. As exigências atuais do mercado tornam as empresas mais competitivas necessitando de profissionais mais capazes e mais habilidosos, com atitudes proativas e colaborativas.

Q8. Como você percebeu a importância do profissional pedagogo nestas empresas?

A partir da sua qualificação profissional que deve ser focada nas ações educativas de autodesenvolvimento, outras, por sua solicitação a gerencia imediata podendo ser focada na educação ou na sua área específica de atuação.



Gestor (A) G2

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 39 anos
- Gênero: Masculino
- Formação: Engenharia de elétrica
- Função: Supervisor

Q2. Qual a sua concepção de trabalho como gestor na empresa?

É aquela com o qual a gente lida com os seguimentos da empresa. Com a representação da mesma; eu coordeno e defendo uma gestão participativa, onde todos trabalhem e façam parte deste grupo onde estejam envolvidos no processo de uma visão colaborativa.

Q3. Em sua opinião que atividades são realizadas na gestão com pessoas?

As atividades estão distribuídas desde o planejamento, controle, reuniões, acompanhamento de equipe; visando o gerenciamento pessoal e garantindo melhor produtividade.

Q4. Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas dentro da empresa?

As decisões são tomadas em equipe, visando ter a melhor opção cabível no momento. É de extrema importância o envolvimento de todos, de maneira que se tenha o melhor aproveitamento e um gerenciamento limpo.

Q5. A empresa tem autonomia em relação a política da gestão organizacional de educação para elaborar e desenvolver seus projetos?

Sim, acredito que a empresa tem seus valores, missões, procedimentos, que assim dirigem um modelo de gestão com educação fundada nesses pontos. A elaboração e o desenvolvimento dos projetos devem seguir esta linha de pensamento, para que haja um desenvolvimento alinhado a esses princípios.

Q6. Que mudanças ocorrem no modelo administrativo da empresa no que se refere ao planejamento da gestão?

As mudanças ocorrem a partir das necessidades que surgem na empresa, assim faz-se necessário inovar, criar, capacitar funcionários a fim de se ter melhores resultados. Com isso os profissionais desenvolvem novas competências, novos saberes, que venham a somar no ambiente de trabalho. É importante ressaltar que essas mudanças estarão diretamente ligadas a tomada de decisões, de inovações e busca por melhorias contínuas.

Q7. A partir das mudanças na sociedade contemporânea constata-se nas empresas uma necessidade de desenvolver pessoas nas instituições?

Ao longo dos anos mudanças ocorreram, mudanças essas que serviram para aprimorar processos, melhorar sistemas gerenciais, dar uma melhor capacitação pessoal, criar novas ideias e assim estar sempre em constante busca por melhorias. A atualização é algo que deve ser constante, assim teremos ambientes de trabalho mais firmes e com um desenvolvimento crescente.

Q8. Como você percebeu a importância do profissional pedagogo nesta empresa?

Acredito que o Pedagogo tenha capacidade de desenvolver várias habilidades dentro da empresa e que são de grande utilidade, pois ele tem conhecimento de relação interpessoal bem definida na sua formação, assim somando conhecimentos, atribuindo conhecimentos psicológicos, ideias de

planejamento, acompanhamento, avaliação, adequa-se a área de treinamento e desenvolvimento buscando sempre a melhor forma de lidar com as situações.



Gestor (B) G3

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 40
- Gênero: Masculino
- Formação: Administrador de empresas
- Função: Supervisor operacional

Q2. Qual a sua concepção de trabalho como gestor na empresa?

É necessário incentivar os colaboradores a serem pessoas voltadas para o êxito, e a dar satisfação plena ao cliente, é preciso incentivar a tomada de atitudes. Caso haja falhas nesse processo, deve-se analisa-las não para descobrir quem errou, mas sim em que momento houve o erro e como evitar que isso ocorra novamente na organização.

Q3. Em sua opinião que atividades são realizadas na gestão com pessoas?

Tem-se como objetivo avaliar o que está sendo feito dentro da empresa, dar orientações sobre como as atividades estão sendo desenvolvidas; incentivar o trabalho para que seja feito da melhor forma possível, treinar, realizar acompanhamentos diários, mantendo sempre um planejamento para que haja o seguimento de parâmetros.

Q4. Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas dentro da empresa?

As empresas são mais eficazes quando membros das equipes chegam a um consenso a respeito dos objetivos e valores da mesma, e suas práticas

revelam consistência em relação a esses princípios, valores e objetivos. Isto mostra a importância de se chegar a um “senso crítico”, no qual além da prevalência do trabalho cooperativo, há na empresa clareza na comunicação quanto ao que se busca construir, que serve de referência a todos os envolvidos. O grau com que isso acontece está parcialmente nas mãos dos gestores.

Q5. A empresa tem autonomia em relação a política da gestão organizacional de educação para elaborar e desenvolver seus projetos?

A liderança eficaz mantém um enfoque participativo, ou seja, promove uma gestão democrática, baseada num compartilhamento de responsabilidades com outros membros da equipe gestora, e o envolvimento mais geral dos pedagogos no processo de tomada de decisões. Isto significa o envolvimento dos colaboradores em questões políticas relativas à instituição, o envolvimento dos gestores em questões administrativas, nas consultas sobre gastos e no planejamento relevando a prevalência de uma “cultura colaborativa” na empresa.

Q6. Que mudanças ocorrem no modelo administrativo da empresa no que se refere ao planejamento da gestão?

As empresas tendem a adequar-se e adaptar-se a uma nova visão planejada de acordo com o surgimento de necessidades. Uma gestão mais qualificada fundada em um planejamento sólido traz melhorias, que envolvem capacitação pessoal, uso de novas tecnologias, novas estratégias de modo que se tenha uma gestão planejada e bem estruturada.

Q7. A partir das mudanças na sociedade contemporânea constata-se nas empresas uma necessidade de desenvolver pessoas nas instituições?

Com as mudanças, surgem necessidades de inovar. O desenvolvimento de pessoas está diretamente ligado as mudanças, e assim a empresa tende a acompanhar esse processo de “metamorfose” da sociedade, visando assim capacitar, treinar, atualizar as ideias, de forma que sempre haja o desenvolvimento de pessoal que atenda as tendências atuais.

Q8. Como você percebeu a importância do profissional pedagogo nesta empresa?

O pedagogo deverá ser, portanto, um profissional cuja competência lhe permita a criticidade, a criatividade, a consistência política, a ética profissional, o engajamento sócio-político efetivo, a cooperação social, o vínculo interativo entre conhecimento e realidade social concreta.



Gestor (B) G4

Q1. Identificação do Entrevistado:

- Idade: 38
- Sexo: Masculino
- Formação: Engenharia de Produção
- Função: Supervisor de produção

Q2. Qual a sua concepção de trabalho como gestor na empresa?

Para ser gestor é preciso ter uma série de competências que vão do planeamento e manejo de recursos financeiros à capacidade de liderança e gestão com pessoas. Somem-se a isso conhecimentos sobre o processo de aprendizagem e desenvolvimento humano. Também é necessário estar atento às novas demandas do mundo.

Q3. Em sua opinião que atividades são realizadas na gestão com pessoas?

Para atender de forma eficaz diferentes públicos é necessário compreender os procedimentos internos da organização, tais como a capacidade de resposta, antes de executar estratégias. A comunicação interna eficaz antecede a qualidade no serviço, uma das características de um gestor eficaz deve ser a antevisão, ou seja, ser capaz de pensar antecipadamente em soluções para possíveis problemas capacitar a organização para tomadas de decisões rápidas. Ele deve ser capaz ainda de formar uma cultura organizacional orientada para Soluções, e, para isso, o auxílio da área de recursos humanos é imprescindível.

Q4. Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas dentro da empresa?

O gestor empresarial deve dominar um grande leque de competências relacionadas a diferentes áreas, como fundamentos da gestão e seus desdobramentos, como a gestão pedagógica, administrativa, de pessoas, do tempo, da cultura e do clima organizacional da empresa.

Q5. A empresa tem autonomia em relação a política da gestão organizacional de educação para elaborar e desenvolver seus projetos?

Contratar e remanejar funcionários, propor melhorias nas relações de trabalho, avaliar desempenhos, promover ações educativas; ou seja, é aquele que está posicionado estrategicamente para gerir mudanças culturais nas organizações.

Q6. Que mudanças ocorrem no modelo administrativo da empresa no que se refere ao planejamento da gestão?

Os gestores continuam carecendo de competências fundamentais de liderança, precisam aprender a formar boas equipes e administrar conflitos, a manejar melhor recursos financeiros, bem conhecer os princípios do planejamento estratégico e saber utilizar os recursos tecnológicos na gestão.

Q7. A partir das mudanças na sociedade contemporânea constata-se nas empresas uma necessidade de desenvolver pessoas nas instituições?

A sociedade só poderá ser transformada à medida que os que fazem parte dela mudarem sua forma de pensar e ver o mundo. E essa transformação pode acontecer tanto na escola como na empresa. Apesar das mudanças e atualizações, os empresários são resistentes vêm conhecer o capital mais importante de sua organização, é o capital humano.

Q8. Como você percebeu a importância do profissional pedagogo nesta empresa?

Vejo que o pedagogo deverá ter competências e ser um profissional com conhecimento, habilidades e atitudes do cotidiano com perfil necessário ao cargo. O pedagogo com suas múltiplas capacidades de desenvolver trabalho colaborativo, conhece bem as duas questões: a empresa e as pessoas.

