

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO



1290003445



FI

1CC/UNICAMP F413.0

Aneli Aparecida de Rossi Ferreira

**A atuação do pedagogo no setor de Treinamento e
Desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas
na cidade de Campinas/SP**

Campinas

2007

UNICAMP FE - BIBLIOTECA

200803056

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Aneli Aparecida de Rossi Ferreira

**A atuação do pedagogo no setor de Treinamento e
Desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas
na cidade de Campinas/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
como exigência parcial para a conclusão da
graduação em Pedagogia pela Faculdade de
Educação da Universidade Estadual de Campinas,
sob orientação do Professor Dr. José Roberto
Heloani.

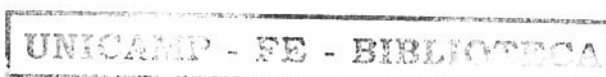
Comissão Julgadora

Prof. Dr. José Roberto Heloani

Prof. Dr. Newton Antonio Paciulli Bryan

Campinas

2007



UNIDADE	FE
Nº CHAMADA:	TCC/UNICAMP
	F413a
V:	EX:
TOMBO:	3445
PROC:	129/08
C:	X
PREÇO:	11,00
DATA:	01/03/08
	425969

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

F413a

Ferreira, Aneli Aparecida de Rossi.

A atuação do pedagogo no setor de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em empresas / Aneli Aparecida de Rossi Ferreira. -- Campinas, SP : [s.n.], 2007.

Orientador : José Roberto Montes Heloani.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Pedagogos. 2. Trabalho. 3. Recursos humanos. I. Heloani, José Roberto Montes. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

07-617-BFE

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto e resultado de inúmeras contribuições, as quais possibilitaram que, hoje, ele se tornasse real. Assim, primeiramente, agradeço ao Professor Dr. José Roberto Heloani, pela orientação deste trabalho e pelo constante incentivo.

Ao Professor Dr. Newton A.P. Bryan, pelas suas orientações para finalizar este trabalho.

Aos meus pais, por sempre estarem ao meu lado e me apoiarem.

Ao meu companheiro, amado e amigo Luis, por me dar forças, me escutar, ajudar e me fazer acreditar que eu chegaria até o fim dessa etapa.

A todos os familiares, que se alegraram, sofreram, acompanharam esse meus anos de formação na Faculdade de Educação, na Unicamp.

Às colegas e amigas do curso de Pedagogia, tanto diurno quanto noturno, por me fazerem viver momentos inesquecíveis, me apoiarem e me ajudarem neste trabalho, de alguma maneira.

Aos professores e funcionários da Faculdade de Educação, da Unicamp, por estarem presentes e colaborarem em minha formação.

Por fim, agradeço a todos os profissionais contactados e entrevistados para esta pesquisa, pois mostraram-se dispostos a ajudar e continuar ajudando no tema trabalhado nesta pesquisa.

Muito obrigada, a todos.

RESUMO

A atuação do pedagogo no setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, em empresas localizadas na Região Metropolitana da cidade de Campinas/SP é o foco desta pesquisa.

Assim, esta pretende conhecer e compreender o papel que tal profissional, o pedagogo, desenvolve no meio empresarial, bem como, sua importância em tal função para a empresa, já que é um profissional da Educação, que tem o processo de ensino-aprendizagem como sua especialidade. Processo que se dá ao falarmos em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Mas, que por outro lado, atua em um espaço que serve ao capital.

Para compreender como o pedagogo ingressou em tal meio de trabalho, a análise das teorias administrativas clássicas, as transformações históricas e a evolução do Capitalismo, junto às mudanças que o mercado de trabalho apresentou ao longo dos tempos, tornou-se essencial, já que podemos observar a valorização, gradativa, do capital humano nas organizações.

Conhecer a estrutura e o modo de organização do setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, uma área presente nas empresas, fez-se necessária para questionarmos e investigarmos qual o trabalho e as estratégias educacionais que o pedagogo desenvolve e faz uso nessa área.

O pedagogo, enquanto profissional da Educação, a qual ocorre em diversos espaços e tempos, apresenta uma polivalência de atuações, fazendo com que esse profissional deixe de atuar exclusivamente na escola.

Analisar a atuação desse profissional, em organizações empresariais, através de entrevistas, evidenciou diversos aspectos a serem refletidos sobre a possibilidade de a Educação acontecer em uma empresa. Reflexões que envolveram desde o motivo pelo qual o profissional da Educação foi aceito nesse espaço, bem como, a intenção de valorizar o capital humano em uma organização.

Mas, fica evidente o quanto a formação humana, filosófica, sociológica, psicológica e afetiva do pedagogo é diferencial e essencial em um espaço em que prevalece o capital, visando a reestruturação do trabalho.

SUMÁRIO

Introdução	01
 Capítulo 01 – A evolução da gestão do trabalho e dos Recursos Humanos	 09
1.1. Da Antigüidade à Revolução Industrial	09
1.2. Após a Revolução Industrial e as mudanças no mundo do trabalho	12
1.3. O Taylorismo e o Fordismo	14
1.4. O Pós-Fordismo e o Neoliberalismo	21
 Capítulo 02 – Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	 28
2.1. Treinamento	29
2.2. Desenvolvimento de Pessoas	35
2.3. A cultura organizacional e os Recursos Humanos	37
 Capítulo 03 – Pedagogo: que profissional é esse?	 40
3.1. A formação em Pedagogia e o trabalho na empresa	43
 Capítulo 04 – Pedagogos nas Empresas: os Profissionais da Região Metropolitana de Campinas	 47
4.1. Caracterização dos sujeitos	48
4.2. Formação do Profissional: além da Pedagogia	50
4.3. O ingresso na carreira e a Pedagogia na Empresa	52
4.4. O setor de Treinamento e Desenvolvimento nas empresas	54
4.5. A imagem do pedagogo no mundo corporativo atual	56
4.6. A cultura organizacional e os programas de Treinamento	58
4.7. As expectativas e indicações aos futuros pedagogos de empresas	60
 Considerações Finais	 62
Referências Bibliográficas	65
Anexos	67

INTRODUÇÃO

A atuação do pedagogo no setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, em empresas localizadas na Região Metropolitana da cidade de Campinas/SP é o foco deste trabalho. O ponto de partida para tal deu-se quando ingressei no curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), em 2004, e tive conhecimento dos diversos espaços de trabalho que o pedagogo encontra no mercado de trabalho, algo que não se restringe somente à sala de aula. Alguns dos campos de atuação para esse profissional são: trabalhos em editoras, meios de comunicação, em hospitais, em presídios, com recreação, em empresas e em organizações não-governamentais.

Tomei conhecimento, inicialmente, sobre esses espaços de atuação do pedagogo no seguinte trecho do Catálogo dos Cursos de Graduação da UNICAMP (2004): “O profissional graduado em Pedagogia poderá atuar tanto no Magistério como na Administração, Supervisão, Assessoria Pedagógica e Educacional em instituições escolares dos diferentes graus de ensino (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio), *na Formação e Treinamento de Recursos Humanos, em instituições não escolares (como sindicatos, empresas, etc.)*, ou ainda em clínicas especializadas em Educação Especial” (p. 391 – grifo meu).

Dentre essas possibilidades, o meio que mais me chamou a atenção foi o empresarial. Acredito que tal área de atuação do pedagogo tenha despertado interesse em mim pelo fato de, até então, quando ingressei na graduação em Pedagogia, não imaginar que o profissional da Educação pudesse se inserir em tal espaço de trabalho.

Refletia sobre isso, logo no ingresso da graduação, pois não imaginava que tal organização¹ pudesse aceitar um profissional do campo da Educação, inserido na área de conhecimento de Humanas, cujo objetivo é formar cidadãos críticos à realidade, em que estão inseridos.

Buscando respostas às minhas inquietações, no decorrer do curso de Pedagogia, fui percebendo como este oferece embasamento teórico para o trabalho do pedagogo em espaços escolares e não-escolares. Ao falar em espaço não-escolar, podemos incluir a empresa nessa classificação, pois esta pode ser considerada assim, a partir do momento que mencionamos o processo de aprendizagem que ocorre no setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Sendo, portanto, uma área em que o pedagogo pode exercer seu trabalho, já que a questão de aprendizagem está presente em tal meio.

Quando falamos em Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, precisamos definir o que consiste este “treinar” e este “desenvolver”. Temos que treinar é “*o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem*” (CHIAVENATO, 1994, p. 126), é educar, é ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes.

Porém, ao utilizarmos o termo “treinar” parece que não estamos falando em pessoas; por isso, a questão de desenvolvimento encontra-se presente na terminologia, pois ao utilizarmos “desenvolvimento” falamos em desenvolver pessoas, na tentativa dessas se aperfeiçoarem, aprenderem cada vez mais. CARVALHO (2002) evidencia que tal setor é o espaço mais específico de atuação de um pedagogo em empresas, além de destacar o papel estratégico da Educação para o meio empresarial, uma vez que visa o desenvolvimento de pessoas, como já foi mencionado.

¹ O termo “organização” é utilizado, neste trabalho, a partir do conceito que CHIAVENATO (2004) nos apresenta a seguir: “*As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas*” (p. 20).

Assim, temos a área de Treinamento e Desenvolvimento como um espaço que possibilita ao pedagogo exercer seu trabalho, uma vez que aparece a questão de desenvolver, promover aprendizagem de pessoas. Algo que é a especialidade do trabalho do pedagogo (HOLTZ, 1999).

Depois de abordar o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, em empresas, como espaço de atuação do pedagogo, há a necessidade de se compreender como esse profissional se inseriu nas organizações empresariais. Para isso, é preciso analisar as transformações históricas e a evolução do capitalismo, como também, as conseqüentes mudanças que o mercado de trabalho, no mundo todo, vem sofrendo ao longo dos tempos, principalmente a partir da Segunda Revolução Industrial. Assim, encontramos o surgimento das teorias administrativas que, em alguns aspectos, vão evidenciando a possibilidade de o pedagogo atuar no setor empresarial.

Uma das teorias administrativas consiste no taylorismo², já que a organização deste *“estabelece um espaço pedagógico de hierarquia, de confronto e de análise dos processos produtivos e de trabalho”* (HELOANI, 2003, p. 33). Sendo um espaço que exige um instrutor, cuja função era a de identificar potencialidades e corrigir possíveis erros, orientando o trabalhador para as tarefas em que possa desempenhar melhor suas aptidões. Aqui, novamente, há o espaço pedagógico, em que se presencia um processo de aprendizagem.

Observa-se, portanto, como o taylorismo começou a exigir um profissional específico para atingir o objetivo de selecionar o trabalhador ideal para determinada função, o que proporciona a reflexão sobre o possível surgimento do profissional de recursos humanos. Isso porque Taylor implementou a seleção científica de seus trabalhadores, visando delinear o perfil adequado de seus trabalhadores, para que pudessem exercer melhor suas funções,

² Teoria idealizada por Frederick Taylor, em 1911. Chamada, também, de teoria da administração científica ou organização científica do trabalho. (HELOANI, 2003)

evidenciando as habilidades de cada um. O que, também, evidencia a exigência de determinado profissional para tal seleção.

Focando no Brasil, podemos analisar a atuação do pedagogo na empresa, a partir do que LINDQUIST (2004) nos apresenta em seu trabalho, uma vez que tal profissional pode ser encontrado, nesse espaço, desde a década de 60 do século passado, já que esse período era muito influenciado pela tecnocracia³, em que o papel da educação era o de desenvolvimento social e aceleração do progresso social. Assim, era um período, em que os trabalhadores se encontravam despreparados para acompanhar as rápidas transformações que foram acontecendo no mundo do trabalho.

Para isso, necessitava-se de um profissional que visasse a formação profissional desses trabalhadores através de treinamentos intensivos, coordenados pela própria empresa. Sendo, portanto, o pedagogo, o profissional que possibilitasse atingir os objetivos que as empresas pretendiam atingir naquele momento.

Como o mercado de trabalho não é algo estático, diversas transformações no meio empresarial foram sucedendo-se até os dias atuais; hoje, muitas empresas investem no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, uma vez que visam o destaque entre as demais, considerando o desenvolvimento de seus funcionários um diferencial competitivo.

Como continuação do que aqui é exposto, fica evidente como as rápidas e constantes transformações que o mercado de trabalho vêm sofrendo nos últimos tempos, devido a Globalização⁴, exigem mudanças nas estruturas das empresas. Uma dessas transformações é a de investir no desenvolvimento de pessoas para o trabalho adequado nos mais diversos setores do mercado de trabalho. Algo que possibilita evidenciar o pedagogo como um profissional

³ Nova forma de organização da sociedade, com aparecimento nos anos 30 do século passado, que admite a economia dirigida por técnicos e organizadores, independentes de serem proprietários ou não de organizações (LINDQUIST, 2004).

⁴ Processo iniciado nas décadas finais do século XX. Este visa um maior integramento econômico, social, cultural e espacial de todos os países no mundo, na tentativa de formarem uma “aldeia global”. Tal ação tem como objetivo o desenvolvimento (LINDQUIST, 2004).

que atenda tal exigência, uma vez que tem a possibilidade de promover processos de aprendizagens, que visem o desenvolvimento dos funcionários, aprimorando suas habilidades.

Assim, ao dizer que o pedagogo possa ser o profissional que se insira em tal meio de trabalho, proponho, neste trabalho, o estudo das contribuições desse profissional para tal instituição, já que esse é um profissional que tem a questão de aprendizagem e de Educação como foco de seu trabalho (HOLTZ, 1999, p.6).

Centrando a questão de o pedagogo ser um dos profissionais compatíveis com tal área de atuação, RIBEIRO (2003) e HOLTZ (1999) são autoras que defendem e destacam a importância de tal profissional, já que consideram que a presença deste em um meio empresarial é o reflexo da filosofia e política de uma empresa, quando visa a preparação/formação de seus funcionários para atender as especificidades desta organização.

Devido a isso, o acompanhamento do trabalho de pedagogos inseridos na função de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos é essencial para que seja possível analisar as questões colocadas acima para essa pesquisa. Isso porque possibilitou o contato com a realidade de tal trabalho, visando a compreensão de quem é esse profissional, como é o trabalho deste, o que pensa e como é visto pela organização em que trabalha. Além de possibilitar a compreensão de como tal profissional busca atingir seus objetivos quanto ao desenvolvimento de pessoas, proporcionando um olhar mais crítico da realidade, analisando como esse se insere na organização empresarial.

Na perspectiva de HELOANI & LANCMAN (2004), conhecer o trabalho desse profissional de perto, é essencial para esta pesquisa. Ao abordarem a teoria e o método da psicodinâmica do trabalho, evidenciam que para a temática aqui pretendida, é necessário considerar o papel que o trabalho assume nas relações sociais e econômicas na vida cotidiana das pessoas. Tal pesquisa visa “*descortinar os sentidos e significados que as pessoas utilizam ao se depararem com o mundo*” (HELOANI&LANCMAN, 2004, p. 80), no caso, desvendar e

compreender, na suas totalidades, as diversas questões que cercam a atuação de um pedagogo em uma organização empresarial.

Partindo do que foi colocado, esta pesquisa tem relevância teórica e social, pois as transformações vivenciadas no processo histórico do mundo do trabalho proporcionam a inserção do profissional pedagogo nas organizações empresariais; assim, faz-se necessária uma reflexão crítica e aprofundada do assunto, como apresento nas considerações finais deste trabalho.

Ainda, possibilito à sociedade, o conhecimento de outros espaços de trabalho, que o profissional formado em Pedagogia encontra hoje, focando a empresa, como um possível campo de atuação.

Tal trabalho, também, proporciona à comunidade empresarial o conhecimento sobre o papel que o pedagogo pode desenvolver ao atuar no setor de Treinamento e Desenvolvimento de seus Recursos Humanos, já que é de grande interesse às empresas atingir todos os objetivos que estipulam. Sendo preciso, então, que seus funcionários sejam preparados de acordo com os ideais de tal empresa. Para isso, tais profissionais utilizam planejamentos e projetos que visem a aprendizagem/desenvolvimento dos funcionários.

O tema desta pesquisa contribui para que se conheça quem é tal profissional, o que pensa, o que faz, como é visto pelas organizações, como desenvolve seus trabalhos, suas necessidades e dificuldades; questões que merecem atenção e precisam ser mais abordadas em bibliografias. Além de trazer ganhos para quem se interessa pelas outras possibilidades de trabalho do profissional formado em Pedagogia. Como também, possibilitar a reflexão sobre o curso de graduação em Pedagogia, já que permite abordar a questão dos espaços não-escolares de atuação do profissional graduado em tal curso, como também, o trabalho que este pode exercer em tais espaços.

Partindo dos aspectos pontuados até aqui, este trabalho está organizado na seguinte maneira, primeiramente no **capítulo 01**, apresento uma evolução histórica das organizações empresariais, do mercado de trabalho e da atividade de Recursos Humanos. Para isso, faço uso das clássicas teorias administrativas, que apresentam aspectos que nos ajudam a compreender tal trajetória histórica. Em seguida, no **capítulo 02**, apresento o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas, trazendo suas principais características e modos de organização. Utilizo a perspectiva de CHIAVENATO (2002) que aborda, muito bem, tal setor.

No **capítulo 03**, apresento uma breve explanação sobre o profissional graduado em Pedagogia, quem é este profissional, como o curso de graduação colabora para a atuação na área empresarial. Assim, faço referências a RIBEIRO (2003) e HOLTZ (2006). Continuando, já no **capítulo 04**, discuto a inserção do pedagogo no meio empresarial de trabalho, bem como a contribuição de tal profissional para as empresas, além de abordar diversos aspectos do universo de trabalho do pedagogo inserido na empresa. Para isso, o uso de entrevistas realizadas com profissionais da Região Metropolitana de Campinas a respeito da temática aqui explorada, colabora para a análise. Finalizando, apresento minhas considerações quanto às questões pontuadas ao longo deste trabalho, como também, reflexões e proposições para a temática exposta.

Para conseguir uma boa abordagem do tema aqui proposto, inicialmente realizei pesquisas bibliográficas em livros, revistas, periódicos e outras publicações (principalmente eletrônicas) a respeito da temática. Tendo os dados em mãos, a investigação pode ser realizada com maior precisão. Para contribuir para o estudo que me propus, fiz uso de entrevistas que me possibilitaram o contato com profissionais atuantes (pedagogos) na área empresarial, como também, proporcionaram interessantes reflexões sobre as questões iniciais propostas.

Após este conjunto de análises, foram retiradas as conclusões a respeito do tema inicialmente proposto nesta pesquisa.

- Capítulo 01 -

A evolução da gestão do trabalho e os Recursos Humanos

Para apresentar a trajetória histórica das organizações empresariais e a presença da atividade de Recursos Humanos nestas, bem como, a caracterização de tal área, que veio se transformando ao longo da História, é necessário dividir a apresentação em quatro partes: a primeira abrange o período da Antigüidade até o século XVIII, em que há aspectos importantes e consideráveis da atividade de Recursos Humanos que apresentarei a seguir.

Na continuação, trago o período que se segue à Revolução Industrial, em que os Recursos Humanos tornam-se marcante nas organizações e ganham características que estão presentes até hoje. Ainda, destaco o período do Taylorismo e do Fordismo, que serão explicados ao longo do texto. Para finalizar, destaco o momento do Pós-Fordismo e do Neoliberalismo, que colaboram para uma compreensão mais profunda das transformações do mercado de trabalho e a inserção do pedagogo em organizações empresariais.

1.1. Da Antigüidade à Revolução Industrial

A atividade de Recursos Humanos consiste no “conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado” (TOLEDO, 1994, p. 8). Mas, não foi tão fácil assim chegar a um conceito que abrangesse toda essa atividade.

Foi preciso muita análise histórica, já que essa é algo que está presente na humanidade desde a Antigüidade. Segundo TOLEDO (*op.cit.*), podemos perceber que tais ações já ocorriam, quando analisamos a ação dos indivíduos, nos primórdios da sociedade humana, quanto ao auxílio à organização e direção de trabalhos grupais e rudimentares, como

agricultura e criação de animais; sempre focando a organização dos membros de um grupo de pessoas, algo que, desde sempre, foi o foco da atividade de Recursos Humanos.

Mas, conforme a evolução de tal sociedade, o perfil do chamado “Recursos Humanos” foi se alterando. Isso se deu de acordo com transformações que se sucederam nas áreas como a Política, a Militar e a Gestão Econômica de governos e organizações religiosas, espaços em que podemos notar a presença marcante de aspectos administrativos, os quais possibilitaram moldar algumas características da atividade de Recursos Humanos, que serão analisados mais a frente.

No período aqui analisado, segundo TOLEDO (1994), encontramos uma sociedade que se centrou na agricultura e no trabalho manual, que tem o poder nas mãos de uma minoria que passou a possuir privilégios (sociais, políticos e econômicos) e a outra parcela da população que, apenas, trabalha para satisfazer as vontades desta outra, evidenciando a presença marcante da hierarquização. Com essa organização, observamos como o autoritarismo e o elitismo foram ganhando espaço nessa sociedade, de modo geral.

Partindo disso, podemos analisar como se dava a atividade de Recursos Humanos, no seu modo mais rudimentar. Temos que esta consistia em uma parcela de indivíduos voltados para um ofício, sendo que não possuíam formação específica para a ação que desenvolviam; em que, muitas vezes, aprendiam tal atividade com mestres (pessoas mais experientes naquilo faziam). Também, não havia preocupação nenhuma com a formação do indivíduo, uma vez que somente os que possuíam bens aproveitavam tal privilégio. Dessa maneira, fica evidente como a hierarquia conduzia a sociedade (TOLEDO, *op.cit*).

Há que salientar que vários aspectos da ação de Recursos Humanos foram sendo modificados, em função da evolução da sociedade nas abordagens políticas, econômicas e sociais. Porém, é preciso atentar-se para o fato de algumas características permanecerem, até hoje, nas organizações empresariais.

Tais mudanças podem ser percebidas quando nos centramos na época da Revolução Industrial, em que há o surgimento do capitalismo industrial e o mundo empresarial privado passa a requisitar a presença dos Recursos Humanos no seu interior, algo que será discutido mais adiante.

No período aqui relacionado, há alguns pontos, referentes as características e estrutura das organizações, que merecem destaque, já que são aspectos que refletem a sociedade em que essas se inserem e como a atividade de Recursos Humanos sofre tal interferência. Segundo TOLEDO (1994), são eles:

- ✓ Há uma profunda fenda entre o planejamento, a estruturação, a direção da organização e seus executantes;
- ✓ O trabalho em grupos é hierarquizado, em que uma minoria representa o poder na organização;
- ✓ Altos níveis de burocratização, em que o autoritarismo é algo marcante.
- ✓ A organização é sinônimo de hierarquismo, de poder elitista e com regime autoritário.

Com isso, tal autor evidencia como a ação de Recursos Humanos, em tal período histórico, é marcada pelo autoritarismo burocrático, estando sempre a serviço da realidade do mundo organizacional, em que este procurava atingir metas cada vez mais altas do TER, deixando o lado SER, de auto-realização, para as minorias nobres e religiosas presentes na sociedade da época.

A partir da Revolução Industrial, a atividade de Recursos Humanos torna-se alvo de estudos e trabalhos, em que surge a preocupação em permitir ao homem um processo contínuo e crescente de auto-realização. Assim, a atividade de Recursos Humanos ganha dois pólos de referência: de um lado as organizações tornam-se ninhos de alienação⁵, e do outro,

⁵ Alienação compreendida como “conjunto de forças restritivas à auto-realização crescente dos indivíduos e grupos” (TOLEDO, 1994, p. 20).

tornam-se ninhos de humanização⁶. A seguir, terei a oportunidade de esclarecer como a trajetória histórica das organizações possibilitou tal dualidade.

1.2. Após a Revolução Industrial e as mudanças no mundo do trabalho

A partir do século XVIII, segundo a perspectiva de TOLEDO (1994), a sociedade, baseada no trabalho manual e agrário, sofre uma grande transformação. A economia passa a ter a indústria mecânizada como predominante algo que exigiu inúmeras mudanças em toda a organização social. É a partir de tal período que a atividade de Recursos Humanos ganha espaço.

A Revolução Industrial, segundo o referido autor, caracterizou-se pelo desenvolvimento crescente do setor de máquinas e ferramentas, intensificando a produção e o comércio de riquezas da época. Com isso, aumentou-se o abismo entre a estruturação do trabalho e direção deste com a execução dos serviços, uma consequência das relações de trabalho presentes em tal sociedade.

Outra modificação, apontada por TOLEDO (*op.cit.*), diz respeito a questão da autonomia, presente na antiga organização social. Essa passou a ser deixada nas mãos de uma minoria detentora de poder e controle. Mas, como transformação marcante, encontramos a implementação crescente da divisão do trabalho, tanto a distribuição nas atividades econômicas quanto nas indústrias.

Assim, encontramos o trabalho executado por diversos indivíduos; porém, cada um elaborando, apenas, uma parte mínima de um determinado produto. Isso para que não houvesse erros e para que o trabalhador, em questão, não pensasse. Como diz TOLEDO (*op.cit.*), ilustrando tal fato: “*Para os detentores do poder da organização isto significa*

⁶ Humanismo compreendido como progresso de auto-realização nas relações humanas.

racionalização do trabalho. Para a massa dos executores significa a 'burrificação' do seu esforço" (p.24).

Tal atividade gera, no início do século XIX, o surgimento de críticas às características da estrutura e do comportamento das organizações privadas. Os principais ataques, apontados por TOLEDO (1994), dizem respeito ao:

- Hierarquismo e estilo de direção autoritária nas organizações privadas, políticas e sociais;
- Os privilégios da propriedade e a desigualdade de distribuição dos esforços de produção;
- Burocracia alienadora nos modelos organizacionais;
- Divisão do trabalho, racionalismo e alienação dos indivíduos.

Com a movimentação dos trabalhadores unidos contra tal estrutura e organização das instituições privadas de trabalho, diversas transformações foram aparecendo em todo o mundo no aspecto administrativo de tais espaços. Mudanças que foram de suma importância para a atividade de Recursos Humanos, como veremos a seguir. E, que possibilitam, a partir de então, compreender como o profissional graduado em Pedagogia se inseriu em tal meio de trabalho.

Destaco o Taylorismo e o Fordismo para dialogar sobre a temática aqui trabalhada, uma vez que consistiram em duas maneiras de gestão do trabalho, que de certa forma, valorizaram o indivíduo. Porém, com total interesse em favorecer o capital e a produção em si.

1.3. O Taylorismo e o Fordismo

Durante o início do século XX, temos grandes modificações no mundo do trabalho. As principais dizem respeito ao novo padrão tecnológico que a sociedade estava presenciando, já que este exigia uma nova gestão de trabalho e, conseqüentemente, de toda a sociedade. Além de predominar a questão de eliminar a alienação do trabalho tanto reenvindicada pelos trabalhadores e estudiosos da época.

Tal período vivencia um capital com novo padrão tecnológico, centrado na concentração técnica e financeira desse, algo que tornou a produção em série e acarretou no aumento dos lucros das corporações. Em função disso, a necessidade de redefinir o trabalho atendendo a velocidade e ao novo ritmo imposto pelas fábricas ganhou notoriedade na época.

Em 1911, essa sociedade tem a possibilidade de encontrar a resposta para sua transformação. Frederick Taylor, depois de anos de estudos e aprendizados nas suas atividades de trabalho, tem a percepção de que o conhecimento aplicado ao ofício, ao processo de trabalho poderia aumentar e melhorar a produção. Tal idéia gerou a Administração Científica ou Organização Científica do Trabalho (OCT) ou, simplesmente, Taylorismo, que pode ser caracterizada pela seguinte fala de Taylor:

“O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado (...) Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho” (HELOANI, 2003, p.25).

É importante salientar o fato de a teoria de Taylor iniciar-se em um contexto de crise e grande oposição sindical, com grandes greves e manifestações trabalhistas. Mas, seus conceitos foram encarados como meio para a redução de custos e aumento da produtividade, uma vez que foram reconhecidos como os princípios de sua própria teoria, já que proporcionou ao trabalhador a participação no processo de produção e de decisões que conduziram à uma produtividade maior.

Partindo do que acabo de expor, destaco que para o presente trabalho, o Taylorismo é fundamental para compreendermos como se dará a inserção do pedagogo no mundo organizacional e como a atividade de Recursos Humanos foi modificando-se. Assim, continuo a apresentar as principais características de tal teoria.

Os pensamentos de Taylor tiveram como base idéias positivistas⁷ do início do século XX. Encontramos a valorização da ordem, já que esta faz-se necessária para a subordinação da prática à teoria. Notamos isso na valorização de aspectos como a hierarquia, disciplina e controle na mão de quem detém algum conhecimento, como vemos a seguir:

“A valorização dada por Taylor à hierarquia, a disciplina e ao controle por parte dos que já sabem, pois ‘saber é poder’. A convicção de que a única épisteme legítima é a gerada pela ciência, por meio do método experimental-matemático (critérios empíricos e lógicos), dá a entender que existe um modo melhor de execução de uma tarefa que deve ser padronizado e impingido a todos, o one beste way (a melhor das maneiras)” (HELOANI, 2003, p. 26).

Enfim, algo que permanece na sociedade, sem nenhuma alteração.

Também, segundo a perspectiva de HELOANI (*op.cit.*), observamos a influência do positivismo no Taylorismo, quando este supõe o sujeito “*homo economicus*”, o qual é aquele que obedece e baseia suas decisões em valores econômicos. Cabia a esse indivíduo, a tarefa

⁷ O positivismo consiste em uma corrente sociológica, criada por Auguste Comte (1798-1857), que defende a idéia de a desordem social ser resultado da ignorância de um povo. Assim, acredita que somente a ciência poderia iluminar o espírito humano.

de controlar os movimentos e tempos dos operários por meio de cronômetro, pois para o empresário o tempo não podia ser desperdiçado, já que acarreta em perda de capital. Assim, Taylor estabelece um cerrado conflito entre os sindicatos dos trabalhadores, em função de padronizar sua produção.

Outro aspecto importante da teoria de Taylor, que também foi alvo de várias críticas, mas merece destaque, diz respeito a “Lei da fadiga”, em que esta defende que ao trabalhador deve ser passada uma tarefa com divisão estudada, experimentada e proposta pelos diretores da organização em questão. Ainda, visando à estimulação do funcionário a pensar (operacionalmente), objetivando o lucro (HELOANI, 2003).

Deixando de lado a briga entre Taylorismo e os sindicatos, retornemos aos princípios estabelecidos por Taylor. Ao defender sua organização de trabalho, Taylor defende a relação formal entre dois elementos distintos: o capital e o trabalho. Assim, afirma que ambos se fortalecem com a prosperidade e a cooperação, em que esta última converte-se em eficiência e aperfeiçoamento de pessoal. Podemos observar isso na seguinte citação:

“Em uma palavra, o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção (...) Se é exato o raciocínio acima, conclui-se que o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais” (TAYLOR, 1985, p. 31 *apud* HELOANI, 2003, p.31).

É preciso notar que através da cooperação, os trabalhadores executam determinada tarefa de acordo com suas aptidões pessoais, em menor tempo e com maior eficiência, a fim de aumentar a produção.

Partindo dessa divisão de trabalho, de acordo com HELOANI (2003), Taylor introduz a “modelização da subjetividade”, em que esta consiste na transformação da subjetividade do trabalhador seguindo os interesses do capital.

Para isso ocorrer na prática, segundo o autor mencionado acima, cria-se a premiação e a gratificação dos trabalhadores mais eficientes. Porém, é preciso que o conceito de cooperação seja interiorizado e consolidado pela subjetividade do trabalhador. Para, em seguida, tornar o discurso da ambição como algo de necessidade do trabalhador. Diversas estratégias foram adotadas para que tal espírito fosse incorporado às organizações.

Tomando como base a fisiologia do trabalhador, incorporou-se mecanismos de comparação, controle e avaliação, em que há a presença do instrutor que desempenha o papel de identificar potencialidades e corrigir erros de operários, reordenando-os para um desempenho mais produtivo, de acordo com suas aptidões.

Com tal ação, Taylor estabelece um espaço pedagógico de hierarquia, de confronto, de análise dos processos produtivos e de trabalho; além de privilegiar o desempenho individual e combater o trabalho em grupo (HELOANI, *op.cit.*).

Partindo do que foi dito acima, nota-se o quanto a atividade de Recursos Humanos foi adquirindo outros modos de organizar-se. Mas, sempre focando tal atividade como um certo tipo de riqueza do espaço, em que o homem desenvolve seu trabalho (FUGISSAWA, 2004).

Analisando o individualismo defendido pelo Taylorismo e apontado por HELOANI (*op.cit.*), destaca-se o aprimoramento das capacidades físicas e mentais do trabalhador. Em consequência, há a adoção de práticas de seleção e treinamento, uma vez que se torna importante e rentável escolher os trabalhadores de acordo com suas potencialidades, corrigindo seus erros e reorientando-os para outras tarefas, em que desempenham melhor suas aptidões.

Tal prática visa selecionar o trabalhador adequado para um cargo específico e dispensar aquele que fosse incapaz ou recusasse executá-lo. Finalizando tal pensamento, temos *“a abertura de mecanismos de comparação, avaliação e controle, tendo como ponto de referência a fisiologia do trabalhador. Ao mesmo tempo, recupera-se o espaço pedagógico, por meio do estímulo à aprendizagem mútua.”* (HELOANI, 2003, p. 34).

Ainda, sobre a questão do treinamento criada por Taylor, analisa-se que para transformar um trabalhador não qualificado em um bom e eficaz trabalhador, torna-se *“necessário treiná-lo na função, isto é, ele vai ser modelado de acordo com as exigências pré-estabelecidas dessa. Assim, cada função possui um modelo determinado de desempenho, sendo este o meio pelo qual analisará a capacidade de cada um”* (FUGISSAWA, 2004, p. 05).

Resumindo, o objetivo do Taylorismo consistia em como dirigir o capital humano com o máximo de eficácia, obtendo o melhor rendimento. Ou melhor, focava o aumento da produtividade, evitando qualquer perda de tempo na produção.

Paralelamente ao Taylorismo, nos Estados Unidos, Henry Ford cria uma nova proposta de organizar o trabalho. Surge, assim, o Fordismo, também conhecido por “processo de linha de montagem”. Este inova nos seguintes aspectos: intensificação maior da produtividade no trabalho, diminuição no tempo da produção, sincronismo no trabalho; além de transformar seus operários em consumidores, uma vez que repassava aos funcionários, através de seus salários, o aumento da produtividade.

Tais idéias são ilustradas na seguinte fala:

“O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o Fordismo do Taylorismo) era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência

do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”

(HARVEY, 1993, p. 117 *apud* BATISTA, 2004, p. 17).

Segundo a perspectiva de HELOANI (2003), Ford, ainda, inovou ao impor um padrão de conduta aos trabalhadores, que se estabeleceu com a criação do “sistema de formação profissional fordista”. Tal sistema consistia em três modelos de escola. A primeira destinada aos filhos dos empregados, denominada de Escola Ford, a qual oferecia uma bolsa-remuneração para seus alunos. A segunda preparava os estudantes para os serviços, algo que disseminava a regulação fordista. Por fim, o último modelo formava ferramenteiros, categoria de operários que ganhou destaque na década de 1920, em decorrência de tal prática. Observamos, portanto, certa preocupação com o operário, que merecia desconfiança.

Com tal ação, Ford atua, diretamente, na subjetividade de seu trabalhador, uma vez que incorpora no interior da fábrica “*um projeto social de ‘melhoria das condições de vida do trabalhador’*. O projeto social fordista se revela um projeto político que visa assimilar o saber e a percepção política do trabalhador para a organização” (HELOANI, 2005, p. 300).

Ainda, para contemplar seu objetivo de uma gestão eficiente, através da administração individual das particularidades de cada trabalhador, Ford elenca os princípios da “Teoria da eficiência”. São eles:

Primeiro: Obter maior rendimento através da redução do tempo de produção e colocar a mercadoria no mercado no menor tempo possível, caracterizando-se pela *intensificação*;

Segundo: Aumentar o ritmo de trabalho do capital vivo (mais-valia⁸ relativa), tendo como aliados fundamentais a linha de montagem e a especialização do trabalhador, tendo destaque a *produtividade*;

⁸ Conceito nomeado por Karl Marx, referente à diferença entre o valor produzido pelo homem, capital humano, e o salário pago ao trabalhador. A mais-valia consiste na base da exploração no sistema capitalista. É classificada em duas categorias: a mais-valia absoluta, obtida através da prolongação da jornada de trabalho, mantendo a

Terceiro: Reduzir o volume de matéria em uso, para que uma quantidade de produto seja ofertada no mercado, antes mesmo do pagamento dos salários e da utilização das matérias-primas, o chamado *princípio da economicidade* (HELOANI, 2003).

Com isso, observamos que o modelo fordista não apresentou nada de excepcional; apenas, visou reter a possibilidade de receber o valor do produto anteriormente aos vencimentos dos salários e prazos de pagamento de matérias-primas utilizadas,

Ainda, como característica do Fordismo, temos como este reestrutura o projeto de administração das particularidades do trabalhador, objetivando tempo e movimento. O primeiro dá-se de maneira coletiva, seguindo a adaptação do trabalhador à esteira. O segundo limita o deslocamento do trabalhador, dividindo o trabalho e implantando a esteira para o abastecimento de peças.

De modo geral, o Fordismo zelava “*por uma administração competente, motivando seus trabalhadores a produzirem cada vez mais e melhor através de uma política de altos salários, uso de avançada tecnologia e produção de massa*” (FUGISAWA, 2004, p. 11).

Partindo da caracterização dessas duas tentativas de administração do capital humano, observamos como cada um, a seu modo, mas com o mesmo propósito, tentou controlar e condicionar a subjetividade do trabalhador. Taylor exerceu controle dentro da fábrica de forma padronizada e individual. Por outro lado, Ford objetivou desconstruir a figura do supervisor, representada pela esteira, no Fordismo.

Para a temática aqui trabalhada, tais teorias colaboram para construir e contextualizar o momento histórico, em que surge a necessidade de um profissional específico para colaborar na administração da subjetividade do trabalhador, como também, identificar as transformações vivenciadas pela atividade de Recursos Humanos. Assim, observa-se como o ser humano passou a ser considerado como algo de suma importância para a organização.

Porém, é preciso cautela em relação a tal afirmação, uma vez que, também, nota-se interesse de dominação, quanto a esta iniciativa.

Referindo-se, especificamente, ao profissional graduado em Pedagogia, é necessário apresentar o período que seguiu após o Taylorismo-Fordismo. Assim, a seguir, exponho o período do Pós-Fordismo e do Neoliberalismo, em que pode ser feita uma melhor reflexão sobre a inserção desse profissional.

1.4. Pós-Fordismo e o Neoliberalismo

Com sucessivas transformações ocorridas na sociedade, em função da Segunda Guerra Mundial, crise de 1929 e o nazifascismo na Europa, há uma grande propagação dos modos taylorista e fordista pelo mundo. Explano a seguir, como cada momento histórico contribuiu para tal fato.

Primeiramente, a crise de 1929, conhecida como *crash* da bolsa de Nova York, teve início nos Estados Unidos, sendo rapidamente difundida pelos demais países, fruto de uma superprodução das empresas, pois não havia um contingente significativo de consumidores. Nesse contexto, observou-se um aumento de número de desempregados e uma queda expressiva do salário real. Franklin Delano Roosevelt, então presidente dos Estados Unidos, implanta o chamado *New Deal*⁹, o que representaria uma maior intervenção do Estado na economia. Com tal proposta e tendo a aliança com o Fordismo, encontramos um crescimento do poder aquisitivo dos trabalhadores, em consequência da reversão da elevação da produtividade nos salários dos funcionários, gerando um aumento no consumo da sociedade.

⁹ *New Deal* foi o nome dado à série de programas implementados nos Estados Unidos entre 1933 e 1937. O *New Deal* “consiste na política do presidente americano Franklin Delano Roosevelt que, juntamente com as idéias de John Maynard Keynes, indica a conveniência de uma mais participação estatal numa economia até então ‘auto-regulada’” (HELOANI, 2003, p. 67).

Em relação à Segunda Guerra Mundial, marco da década de 40, caracterizou-se pela intensificação da disciplina no interior da fábrica e subtração dos salários. Ainda, tínhamos a introdução e adaptação das máquinas-ferramentas e a introdução da mão-de-obra feminina (BATISTA, 2004).

Em meados dos anos 60, a produtividade foi decrescendo, algo que marcou o início da crise do sistema fordista. O poder aquisitivo do trabalhador estava crescendo intensamente; porém, as taxas de lucros caíam. Em função da Guerra Mundial, o Japão e a Europa Ocidental estavam recuperando-se economicamente, sua produção industrial começava a gerar excedentes, o que favorecia as exportações.

Temos que a competição internacional, que estava estabelecida, intensificou-se com a entrada da América Latina e dos países asiáticos nessa “briga”, em função da queda do dólar e do aumento do problema fiscal norte americano. Para descontentar o Fordismo ainda mais, temos a crise do petróleo, o que marcou definitivamente o declínio de tal organização do trabalho.

Com tal panorama histórico, as décadas de 70 e 80 foram marcadas por profundas mudanças nos aspectos políticos e sociais. Assim, vemos surgir o movimento do chamado neoliberalismo, em resposta ao já existente liberalismo¹⁰.

Caracterizando-se pela contenção de gastos em obras sociais, o neoliberalismo gerou estabilidade financeira ao Estado, o que o fortaleceu imensamente. Tais ações visavam sanar finanças e inibir a ação de sindicatos. Além de ser marcado pelo processo de privatização, o qual sinalizava o quanto o modelo fordista estava inadequado.

¹⁰ O liberalismo consiste em uma corrente de pensamento político, favorecendo a liberdade individual mediante o exercício dos direitos e das leis. Defende uma sociedade caracterizada pela iniciativa integrada em um contexto de governo democrático, liberdade de expressão e a livre concorrência econômica. Já o neoliberalismo consiste na doutrina econômica que defende a absoluta liberdade de mercado e uma restrição à intervenção estatal sobre a economia, só devendo esta ocorrer em setores imprescindíveis e ainda assim num grau mínimo.

Partindo disso, encontramos a transição entre o Fordismo para o chamado Pós-Fordismo, o qual gera uma nova divisão do trabalho. Essa torna a cooperação do operariado, junto à elevação de produtividade, algo primordial para a gestão da produção.

Segundo a análise de HELOANI (2003), com isso, há o estímulo à iniciativa do trabalhador, à capacidade cognitiva, o raciocínio lógico e o potencial de criação dos funcionários em sua função. Também, a organização passa a ter um controle maior sobre a subjetividade do operário, já que esta estará a serviço do capital e tal indivíduo acredita ter seu potencial reconhecido tanto físico, intelectual e afetivamente.

O Pós-Fordismo é marcado pela adoção do sistema *just in time*, o qual “*é uma técnica – ou filosofia, como preferem alguns – que provocou mudanças significativas na organização do trabalho. Esse sistema consiste em produzir o que o mercado demandar, no momento e na quantidade que o mercado solicitar. (...) É um sistema de controle de estoques em que as partes e componentes são fabricados e entregues nas diferentes seções um pouco antes de sua utilização. Assim, os estoques podem ser mantidos em um nível relativamente baixo (estoque mínimo), à medida que as peças são entregues pelos fornecedores de modo que sejam adicionadas no momento exato, ou então muito próximo dele. Em outras palavras, o sistema just in time (JIT), se bem implantado, deverá levar a peça certa, no lugar certo, no momento certo*” (HELOANI, *op.cit.*, p. 133).

Tal sistema, de acordo com o autor mencionado, é adotado como estratégia na competição industrial, uma vez que se baseia no não desperdício. Para isso ocorrer de fato, a produção só deve ser iniciada quando um pedido for solicitado. Assim, no sistema *just in time*, a jornada de trabalho é reduzida. Encontramos a marca da polivalência do trabalhador para o trabalho em equipe, a flexibilidade tecnológica exigindo maior adaptabilidade física e mental desse e a responsabilidade desse trabalhador tomar decisões. Enfim, tudo visando à valorização e priorização dos lucros.

Com tal ação, a valorização da informação passou a ser um dos aspectos diferenciados na competição mundial. Acesso, controle e capacidade de análise imediata dos dados da informação tornaram-se essenciais para atender as constantes transformações do mundo que estavam acontecendo e ganhar vantagem nessa corrida competitiva. Infelizmente, vimos o conhecimento virar mercadoria, que deveria ser vendida àquele que melhor pagar por ela. E, quanto mais, melhor (FUGISSAWA, 2004).

Toda essa ação é voltada para uma “nova” lógica empresarial, a qual tem como finalidade a maior produtividade e, conseqüentemente, o aumento dos lucros. Com tal postura, segundo HELOANI (2003), a empresa, ao conceder o reconhecimento do trabalhador, além de controlá-lo subjetivamente, também exige que esse aperfeiçoe-se sempre, com o objetivo de adquirir sempre mais conhecimento, mais informação. Isso acaba exigindo uma formação constante.

Essa formação continuada do operário é uma exigência e a principal característica do Pós-Fordismo, já que este encontra-se em uma economia globalizada, a qual transforma-se constantemente. Assim, para permanecer no mercado competitivo, almejando aumentar sempre os lucros, as organizações necessitam investir na qualificação dos seus trabalhadores.

A partir do momento, que esse funcionário necessita de aperfeiçoamento quanto ao seu saber fazer e este é adquiridos em seu local de trabalho, temos o chamado saber tácito, algo que torna o ofício subordinado ao capital nos aspectos afetivo, subjetivo e psicológico, uma vez que o trabalhador identifica-se com a organização empregadora, através da relação que se estabelece (HELOANI, 2003).

Ainda, é preciso ressaltar que tal saber gera nas corporações um novo movimento, característico do Pós-Fordismo, já que este visa à gestão do conhecimento do trabalhador. Tal movimento é a educação corporativa¹¹, que visa manter os objetivos e cultura organizacional

¹¹ Educação Corporativa compreende-se por “*unidades de negócios com a missão de fornecer ‘serviços educacionais’ ao ‘cliente interno’, a fornecedores e a quem interessar. Não raro, utilizam nome de uma*

das empresas, através de seus funcionários; transformando, assim, o conhecimento em mercadoria. Além, é claro, de ser mais um meio para o capital dominar a subjetividade do indivíduo.

Partindo do que HELOANI (2003) expõe, observamos, a partir de então, o quanto o Pós-Fordismo, a favor do capital, manipula o trabalhador, desenvolvendo diversas técnicas para atingir tal objetivo. Podemos analisar, também, que tais técnicas aprimoraram-se em inúmeros países, que aderiram ao modelo de gestão de trabalho proposto pelo Pós-Fordismo.

Em relação a esses países, o Brasil acompanhou tais mudanças no cenário empresarial. Com toda a trajetória mundial de transformação do mercado de trabalho, dos modos de produção, podemos ver como essas apresentaram consequências para o Brasil e a questão do pedagogo ingressar no espaço empresarial. LINDQUIST (2004) nos coloca que

“O Pedagogo começou a ser chamado para atuar na empresa no final da década de 60, início da década de 70. Esse período foi muito influenciado pela tecnocracia. Nesse momento, o papel da educação era contribuir para a aceleração do desenvolvimento econômico e do progresso social. Os princípios da racionalidade, eficiência e produtividade foram transportados da economia para a educação, de modo conciliatório com a política desenvolvimentista” (p. 03).

Do mesmo modo que acontecia nos demais países, as organizações empresariais brasileiras, também, apresentavam as características que o taylorismo e o fordismo pregavam. Focando a questão da formação profissional, observamos que esta passou ser cada vez mais definida no local de trabalho, através de treinamentos intensivos, coordenados por instituições particulares ou pela própria empresa, uma vez que tal aperfeiçoamento fazia-se necessário em função das constantes transformações que as organizações vivenciavam, principalmente,

universidade e prestígio – geralmente com problema financeiro – mediante ‘parcerias’, para legitimar seu produto, que vai do ensino a distância (passando pelas fitas de vídeo e áudio) até o presencial” (HELOANI, 2003, p. 127).

quanto aos novos instrumentos de trabalho gerados pela automação dos meios de trabalho, informática cada vez mais avançada (LINDQUIST, 2004).

Assim, considerando toda a trajetória histórica do mercado de trabalho, através da análise da bibliografia selecionada para tal temática, vemos o quanto o conhecimento, dentro do espaço organizacional, ganhou importância neste. Assim, administrar o conhecimento do trabalhador, mediar novas aprendizagens dentro do processo produtivo, ministrar treinamentos, estimular a constante qualificação do trabalhador, como também, conduzir processos de escolarização, tornam-se ações importantíssimas para a organização empresarial, as quais exigem um profissional que as atenda. Algo que podemos identificar como ações de competência de um profissional da Educação, o pedagogo (HOLTZ, 2006).

Dessa forma, o pedagogo deixa de ser aquele profissional historicamente destinado à docência, embora esta continue a ser a base e a essência dos principais cursos de graduação em Pedagogia, como algumas pesquisas já comprovaram (BATISTA, 2004; FUGISSAWA, 2004). Porém, com o mercado de trabalho em constante transformação, tal profissional passa a ocupar outros campos profissionais e a desenvolver outras funções, tais como: responsável pelo treinamento, desenvolvimento e recrutamento de funcionários em empresas, o foco deste trabalho.

A importância dada a tais ações educativas consiste no fato de a modernização das tecnologias e da reestruturação das atividades de produção exigirem treinamento, escolaridade e novas habilidades e atitudes do trabalhador. Algo que garante a empresa melhor desempenho e maior segurança frente ao mercado competitivo que enfrenta na sociedade, característico do Neoliberalismo. Assim, a partir do momento, que as organizações investem para que seu funcionário “aprimore-se” no trabalho, ela tem a garantia de aumentar seus lucros e sua produção, como já foi dito anteriormente.

Ainda, sua atuação, nesse ambiente diferente da escola, pode significar a identificação das ideologias¹² presentes no sistema capitalista responsáveis pela movimentação e geração de lucros. Dessa forma, os trabalhadores têm a possibilidade de realizarem transformações, já que estarão apoiados por profissionais que privilegiem a relação de ensino-aprendizagem. Com isso, gerariam lucros à empresa, algo inevitável do sistema capitalista, mas teriam sua qualificação profissional garantida. (BATISTA, 2004).

Podemos analisar, ainda, como a atividade de Recursos Humanos alterou-se em tal momento histórico. Isso porque, para contemplar o objetivo de formação continuada do trabalhador, as empresas criaram um setor que atendesse somente a esse aspecto. Algo que denominaram por setor de “Recursos Humanos”, o qual teria como perfil de ações: *“atividades de educação e assessoramento, serviços, pesquisas, controle e relações sindicais”* (TOLEDO, 1994, p. 48), em que cada uma teria suas especificações.

A atividade que contempla as ações educativas propostas pelo Pós-Fordismo, como também, uma possível atuação do pedagogo em empresas consiste no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Assim, a seguir, apresento, detalhadamente, como organiza-se tal setor, além de evidenciar as atividades que um profissional graduado em Pedagogia pode desenvolver em uma organização empresarial. Para isso, faço uso das perspectivas de CHIAVENATO (1999, 2002) e RIBEIRO (2003).

¹² Também encontradas em instituições de ensino formais.

- Capítulo 02 -

Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento, Quadro de Pessoal, Formação Continuada: O que são? Como podemos definir tais aspectos? Como se caracterizam? É possível o pedagogo atuar nessa área? Mas, como?

Partindo de tais questões, pretendo, neste capítulo, apresentar como organiza-se o setor de Recursos Humanos, enfocando a área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, uma vez que esta caracteriza-se como o principal espaço de trabalho que um pedagogo pode desenvolver, além dos outros diversos meios de atuação desse profissional.

Observamos, no capítulo anterior, que a sociedade vêm sofrendo grandes transformações ao longo dos tempos, principalmente, o mercado de trabalho. Assim, este precisa acompanhar tais mudanças, em que, para isso, as organizações reconheceram a necessidade de utilizar mais seus próprios recursos, destacando seu capital humano. Vemos isso na seguinte fala de CHIAVENATO (2002):

“Para enfrentar a competição e a concorrência, a empresa precisa saber utilizar ao máximo seus pontos fortes e desenvolver alianças com outras empresas, esquemas corporativos com fornecedores e, sobretudo, utilizar plenamente a sua força de trabalho, seja o pessoal que avalia situações e toma decisões, seja o pessoal que executa regularmente as tarefas” (p. 19).

[As empresas, para atingir tal objetivo, necessitam de investimento pesado no trabalho humano, tanto no aspecto da educação quanto do desenvolvimento profissional (criatividade, participação). Assim, visando à modernização das organizações empresariais, o desenvolvimento de pessoal torna-se fundamental, possibilitando ao funcionário a capacidade de adquirir novas habilidades e novos conhecimentos, que colaboram para o trabalho em si.

Além de ao falarmos em “desenvolvimento de pessoas”, estamos relacionando intimamente à educação, pois há a oportunidade de oferecer a formação básica para que funcionários aprendam novas atitudes, soluções e idéias (CARVALHO, 2002).

Como um dos meios para a modernização das empresas, encontramos, inserido no desenvolvimento de pessoal, o processo de treinamento. Este possibilita ao funcionário a aprendizagem intencional de determinadas atitudes, comportamentos e habilidades (CHIAVENATO, 2002).

Com isso, as organizações reúnem em um único setor tais atividades. Apresento, a seguir, uma explanação detalhada sobre o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que é denominado pela nomenclatura T&D, e cada uma de suas especificidades. Consistindo este em uma *“área crítica no contexto das demandas da sociedade contemporânea, marcada pela Globalização, competitividade ampliada, exigência de profissionais cada vez mais competentes e pela necessidade de uma gestão de recursos humanos mais eficaz nas empresas”* (RIBEIRO, 2003, p. 16).

Nas páginas seguintes, também, o leitor poderá observar como o mundo do trabalho, através de tal setor, manipula e transforma a subjetividade do trabalhador. Enfatizando alguns aspectos trabalhados no capítulo anterior e, que neste capítulo, nos proporciona refletir sobre algo contemporâneo. Ainda, poderá perceber o quanto a cultura organizacional está presente e interfere em tais atividades.

2.1. Treinamento

Conceituar o termo treinamento, de acordo com a perspectiva aqui adotada, é algo complexo, uma vez que há inúmeras definições para tal terminologia, em função das

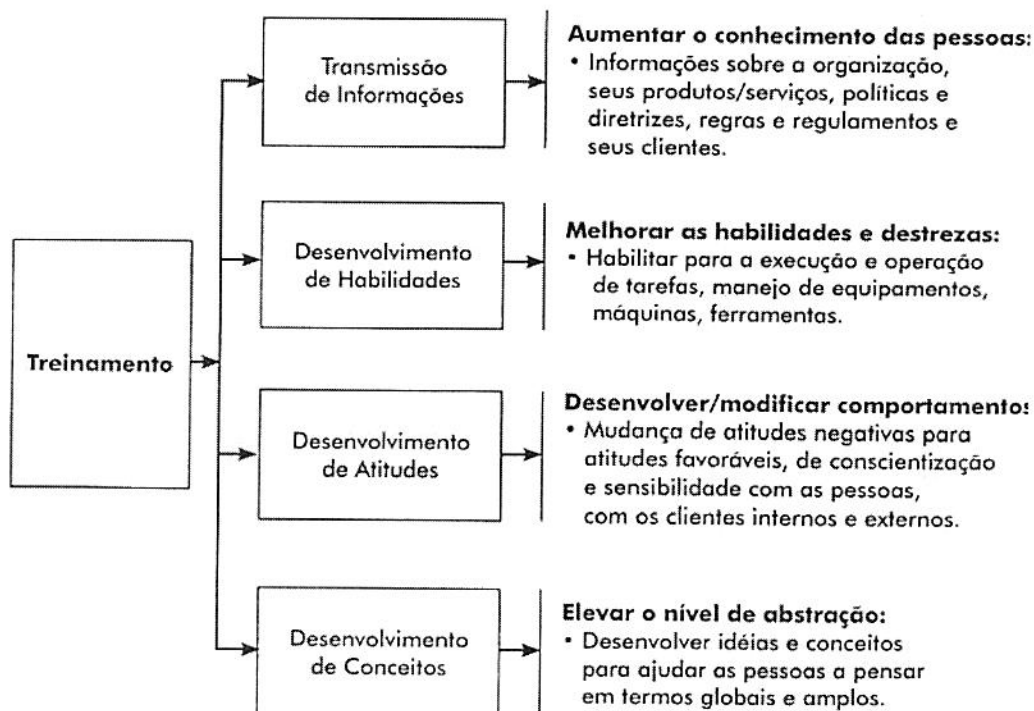
transformações que o setor sofreu com o tempo, visando acompanhar a modernização das organizações.

Mas, quase sempre, o conceito de treinamento é compreendido pelo “*processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar*”. Assim, “*o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes*” (CHIAVENATO, 1999, p. 294).

De modo geral, o treinamento compreende o processo de aprendizagem¹³ intencional, orientado aos funcionários de uma organização. Constituinte um processo elaborado para um curto prazo de tempo, que objetiva o ensino e aprendizagem de habilidades, conhecimentos, atitudes relacionados às funções e cargos de uma organização empresarial, em que tal atividade visa aumentar a produtividade dos indivíduos e a lucratividade da organização.

Para o treinamento atingir seu objetivo com êxito na organização, em que será executado, observamos, na figura a seguir, os quatro tipos de mudanças de comportamentos, habilidades e atitudes, que tal atividade propõe: (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

¹³ Aprendizagem, aqui, é compreendida pela “mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas” (CHIAVENATO, 1999, p. 296).



Vemos que os programas de Treinamento objetivam a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento de atitudes e o desenvolvimento de conceitos.

Segundo CHIAVENATO (1999), tendo como foco a *transmissão de informações*, observamos que ao elaborar uma atividade de Treinamento, há a necessidade de aumentar/ampliar os conhecimentos das pessoas, desde informações sobre a organização em que trabalha até o conhecimento de regulamentos e regras desta.

Ao propor o *desenvolvimento de habilidades*, tal autor vê a preocupação com a execução e operação de tarefas específicas ao ofício, como também, habilidades que perpassam o ambiente de trabalho serão o foco da proposta de Treinamento.

Desenvolver atitudes consiste na mudança de comportamentos negativos para comportamentos favoráveis, que auxiliarão no relacionamento interno de uma organização, como também, no relacionamento externo entre empresa-cliente (CHIAVENATO, *op. cit.*).

Por fim, ao objetivar o *desenvolvimento de conceitos*, temos a preocupação em desenvolver idéias e conceitos que auxiliem o trabalhador a solucionar questões que vão desde o âmbito da empresa até reflexões globais.

Analizando alguns programas de treinamento, apresentados por CHIAVENATO (1999), estes diferem muito entre si, dependendo da cultura organizacional¹⁴ em que se encontram. A maioria dos programas de treinamento está focada em transmitir informações aos funcionários sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos e serviços, seus clientes, seus concorrentes, etc. Há, também, aqueles que se concentram em desenvolver habilidades de pessoas para capacitá-las em seu trabalho.

Assim, *“boa parte dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade”* (CHIAVENATO, 1999, p. 296). Com isso, tal atividade não pode ser, apenas, compreendida pela realização de cursos e por transmissão de informações.

Para que um programa de treinamento alcance o objetivo apontado acima, segundo Chiavenato, é preciso que apresente as seguintes etapas:

1. Diagnóstico;
2. Desenho;
3. Implementação;
4. Avaliação.

A primeira caracteriza-se pelo levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. *“Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de*

¹⁴ O conceito de Cultura Organizacional será abordado mais a frente nesta pesquisa.

habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho” (CHIAVENATO, 1999, p. 299).

Para apontar as necessidades de uma organização, segundo CHIAVENATO (1999), é preciso avaliar o processo de produção desta, através das seguintes análises: organizacional, dos recursos humanos/funcionários, da estrutura de cargos e do treinamento em si.

Através da análise organizacional, poderemos observar os seguintes aspectos: diagnóstico de toda a organização, desde a missão da empresa, da visão e dos objetivos estratégicos que devem ser atendidos nos programas de treinamento.

Já, com a análise dos recursos humanos, CHIAVENATO (*op.cit.*) afirma que poderemos determinar quais comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências serão trabalhados para que se alcancem os objetivos da organização.

Com a estrutura de cargos, têm-se quais habilidades e destrezas serão abordadas para que os funcionários desempenhem seus cargos. Por fim, a análise de treinamento, nos permite elencar os objetivos e metas que deverão ser utilizados durante o programa de Treinamento.

A segunda etapa de todo o programa de Treinamento, o desenho do programa, refere-se ao planejamento das atividades a serem realizadas durante tal processo. Para isso, a definição de alguns requisitos torna-se fundamental. São eles: *“quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento”* (CHIAVENATO, 1999, p. 302). Com isso, temos, detalhadamente, o que é preciso melhorar, ampliar e modificar no capital humano de uma organização, agindo diretamente no que é preciso que haja alguma ação.

A próxima etapa caracteriza-se pela condução do programa de treinamento, em que existem diversas técnicas para trabalhar as informações necessárias e desenvolver habilidades exigidas para a atividade de treinamento. As mais utilizadas, apresentadas por

CHIAVENATO (1999) são: a leitura (tradicional) e a instrução programada (programas planejados).

Para finalizar, segundo o autor referido, temos a avaliação, verificando a eficácia de tal programa. Esta tem como principais aspectos característicos: o acompanhamento de todo o programa de Treinamento, a verificação das atividades realizadas, a comparação dos aspectos elencados para uma determinada atividade, comparando atual *versus* anterior. Assim, ela faz-se necessária, uma vez que ao colocar em prática um programa de treinamento, temos um alto investimento por parte da organização que o está requisitando. Com isso, é preciso que haja um retorno, no mínimo, razoável de tal investimento.

De modo geral, todas as etapas estão muito ligadas entre si, pois há a necessidade de tal atividade ser algo tratado como contínuo, constante e ininterrupto. Em função da constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho, o que proporciona o aspecto de continuidade aos programas de Treinamento.

A partir do momento, que uma organização realiza um programa de treinamento bem-sucedido, segundo CHIAVENATO (1999) e RIBEIRO (2003), temos uma melhoria da eficiência dos serviços, aumento da eficácia nos resultados da organização, melhor qualidade de vida no trabalho; além de maior competitividade organizacional, uma das principais metas de qualquer organização.

Analisando a atividade de treinamento, partindo das características apontadas, notamos o quanto é forte a manipulação que o capital exerce sobre o indivíduo em seu trabalho. Isso porque a organização cria uma falsa preocupação com seu funcionário, objetivando aumentar seus lucros e ganhar a “competição” do mercado de trabalho (HELOANI, 2003).

Assim, é preciso cautela ao refletirmos sobre tal atividade, pois não podemos ser ingênuos quanto a “bondade” de uma organização empresarial. A formação continuada de seus funcionários é algo que merece ser efetivada e reconhecida; mas, não ser aceita sem ser

questionada. Aqui, o pedagogo, por ter o conhecimento das diversas ideologias implícitas em toda a organização empresarial, colabora para identificá-las e trabalhá-las com os funcionários, na tentativa de compreendê-las e explicitá-las.

Dessa maneira, tal profissional é capaz de identificar e compreender que essa “preocupação”, divulgada pelas organizações empresariais, surge

“Devido à necessidade de se criar um modelo mais atraente, mais sedutor, mais envolvente, onde as potencialidades do trabalhador pudessem ser mais aproveitadas objetivando a otimização das novas tecnologias mais complexas que não demandavam mais um homem boi, um homem idiotizado, taylorizado... Enfim, um modelo que, por estas razões, fosse capaz de controlar com mais eficácia não só o corpo, mas também a mente do trabalhador” (HELOANI, 2005, p.303).

Portanto, segundo o autor acima, a estratégia de oferecer programas de treinamento surge com a intenção de modelar a mente do trabalhador, para assim, produzir em escala cada vez maior e melhor. Mas, também, vemos como tal ação colabora para que o conhecimento do trabalhador seja ampliado, mesmo que tal saber constitua um saber específico do seu ofício.

Veremos, agora, como se dá o processo de desenvolvimento de pessoal, que difere em alguns aspectos dos programas de treinamento, apresentados até aqui.

2.2. Desenvolvimento de Pessoas

Ao falarmos em desenvolvimento de pessoas em uma organização empresarial, estamos abordando a questão da educação e da orientação para o futuro de um funcionário. Nessa visão, temos a educação como uma das atividades de formação da personalidade e da

melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. Assim, o desenvolvimento focaliza o crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, de modo geral, um investimento a longo prazo.

Na prática, segundo CHIAVENATO (1999), as organizações realizam alguns métodos para desenvolver seus trabalhadores. Encontramos, por exemplo, a *rotação de cargos*, em que há a movimentação das pessoas em várias posições na empresa, objetivando ampliar suas habilidades e conhecimentos.

Ainda, e mais focado para o trabalho do pedagogo, temos a *aprendizagem prática* ou *estudo de caso*, em que há um determinado trabalho a ser realizado, visando a resolução de problemas em projetos, geralmente, em grupos. Os problemas mencionados são reais e vinculados ao cotidiano da organização, em que o trabalhador precisará apresentar alternativas para esses.

Nos deparamos, também, com o *treinamento fora da empresa*. Este consiste na troca de informações, conhecimentos, habilidades e cultura de uma organização para outra. Geralmente, são requisitados quando alguns desses aspectos merecem ser aprimorados.

Por fim, há os *centros de desenvolvimento interno*, que consistem em centros localizados nas empresas, possibilitando aos gerentes e funcionários aprimorarem habilidades pessoais. Aqui, encontramos o aspecto da educação corporativa, mencionada no primeiro capítulo.

De modo geral, o “Desenvolvimento de Pessoal” constitui um grande investimento por parte da organização, a ser atingido em longo prazo. Na continuação, não podemos deixar de abordar o aspecto da cultura organizacional, dentro das empresas, uma vez que esta rege todos os objetivos propostos em uma organização, principalmente em relação a tais atividades, em função dos investimentos gastos para isso.

2.3. A cultura organizacional e os Recursos Humanos

A atividade de Recursos Humanos varia muito de organização para organização, dependendo da filosofia e política de cada uma (RIBEIRO, 2003). Aqui, procuro explicar a respeito da cultura organizacional, já que é ela quem influenciará o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas dentro de uma empresa.

Temos que cultura organizacional compreende-se *“como a mentalidade que predomina no comportamento da organização e de seus participantes. A cultura focaliza a maneira como a organização e seus participantes se comportam e se relacionam entre si. Envolve hábitos, maneiras de pensar, de agir e de se comportar, expectativas, relacionamentos interpessoais, etc”* (CHIAVENATO, 2002, p. 10). Assim, a preocupação com os Recursos Humanos que dispõe uma organização, bem como, o clima entre seus funcionários, serão definidos por ela.

Como vimos, no primeiro capítulo anterior, as organizações moldaram-se no início do século XX. Com as inúmeras transformações que a sociedade vivenciou e, ainda, vivencia, as organizações acompanharam e acompanham tal ritmo. Dessa maneira, o ambiente, que envolve tais instituições, é instável e imprevisível, em função da competitividade existente na sociedade.

RIBEIRO (2003) e CHIAVENATO (1999) abordam a questão de as organizações que, até então, concentravam-se em não permitir ao funcionário pensar; mas, apenas, executar e seguir ordens dadas, sofreram algumas transformações. Encontramos, hoje, um novo e diferente padrão de comportamento das pessoas, em que busca-se criatividade e inovação por parte dessas.

Observamos, na figura a seguir, que existe uma diferenciação entre as configurações das organizações antigas, consideradas mecanísticas e das atuais, em que podemos considerar algumas como orgânicas:

Organizações Mecanísticas	Organizações Orgânicas
• Ênfase na cadeia de comando. • Divisão funcional do trabalho: problemas e tarefas relativos à organização como um todo são decompostos em atividades especializadas. • Os cargos são altamente especializados, definitivos e permanentes. • Utilização da hierarquia formal como meio de coordenação. • As descrições de cargo são detalhadas para proporcionar uma definição precisa de direitos, obrigações e métodos técnicos para desempenhar cada cargo. • A interação entre funcionários é vertical entre superior e subordinados. • O comportamento é governado por instruções e decisões tomadas por superiores.	• Despreocupação com a cadeia de comando. • Estrutura de trabalho divisionalizada e auto-suficiente. A responsabilidade pelo trabalho não é vista como um campo limitado de direitos, obrigações e métodos. • Os cargos não são claramente definidos, mas continuamente ajustados e redefinidos às demandas da situação. • A comunicação é feita através de uma estrutura matricial ou em redes. • A comunicação é mais lateral que vertical e há uma ênfase sobre a consulta mais que sobre o comando. A comunicação transita mais informações e sugestões do que instruções e decisões. • Há um comprometimento que motiva os funcionários a manter autocontrole

(CHIAVENATO, 1999, p. 316).

Refletindo sobre tais informações, temos que cada contexto organizacional estrutura-se de uma maneira, propondo atividades de desenvolvimento de recursos humanos, as quais permitem melhorar a qualidade de desempenho pessoal e organizacional. Sem esquecermos que tais ações refletem e revelam posturas que vão muito além das necessidades e propósitos das organizações.

Assim, para que ocorra programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários em uma organização, é preciso que esta valorize e reconheça seus recursos humanos como uma das fontes para seu crescimento, hoje, almejado por todas as organizações empresariais (BATISTA, 2004; FUGISSAWA, 2004).

Mas, é preciso prestar atenção em como tais atividades são desenvolvidas no interior das organizações, pois encontramos programas que não visam a formação continuada de seu funcionário e, sim, uma mera transmissão de informações sobre a própria instituição

Segundo RIBEIRO (2003), tal característica está relacionada à política e filosofia adotada pela organização. Encontramos algumas organizações que consideram seu trabalhador como um ser humano essencial para seu perfeito caminhar e, não, meras máquinas, que necessitam desempenhar um trabalho específico.

Tais ideais farão a diferença para que encontremos um pedagogo atuando em uma organização empresarial. Sua formação diferenciada, voltada para a Educação, colabora para que desempenhe a função de desenvolver nas e com as pessoas habilidades, conhecimentos, atitudes, que estarão relacionadas a função que o trabalhador exerce na organização. Mas, que perpassam os muros das empresas, pois são informações e conhecimentos adquiridos por um sujeito, que jamais serão retirados destes (HOLTZ, 2006). Tal idéia será melhor analisada no capítulo 04, em que apresento a análise das entrevistas, cedidas por profissionais da área.

Dessa forma, a seguir, apresento como a formação de um graduado em Pedagogia colabora para que este atue em uma organização empresarial, visando contemplar tanto os objetivos das empresas, quanto os da formação de sujeitos. Para isso, utilizo as idéias de LIBÂNEO (2004), RIBEIRO (2003) e HOLTZ (2006), autores que abordam tal questão de maneira muito clara e objetiva, pois mostram a possibilidade de tal profissional inserir-se, sim, em tal espaço de trabalho.

- Capítulo 03 -

Pedagogo: que profissional é esse?

Quem é o profissional graduado em Pedagogia? Aquele que atua somente em salas de aula, em instituições formais de ensino? Ao iniciar o curso de graduação em Pedagogia era essa a visão de muitos quanto à minha opção. Porém, essa é uma visão reducionista que, ainda, está presente e enraizada em nossa sociedade.

Com as modificações ocorridas na sociedade, em função do Capitalismo, no mercado de trabalho de maneira geral, novos espaços de atuação para o pedagogo foram surgindo e ampliando a formação desse com o caminhar dos tempos.

Historicamente, temos que *Pedagogia*, originada do grego *paidós*, que significa criança, é responsável pela formação de professores para as séries iniciais da escolarização obrigatória (BATISTA, 2004). Mas, ao considerarmos tal visão, estamos desconsiderando o enorme e vasto campo em que as diferentes formas de Educação manifestam-se. Educação consiste no “conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais” (LIBÂNEO, 2004, p. 30). E, são tais processos de formação do indivíduo, que se tornam objeto de estudo da Pedagogia. Assim, segundo o autor citado acima, a ciência da Educação distingue diferentes manifestações da prática educativa.

Podemos encontrar as seguintes modalidades: educação informal, educação não-formal e educação formal. Apresento alguns aspectos de tais modalidades para uma melhor compreensão delas, que ajudarão a compreender mais a frente, em qual modalidade podemos considerar a empresa.

A educação informal dá-se nas “ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, se desenvolvendo por meio das relações dos indivíduos e grupos sociais com o seu ambiente humano, social, ecológico, físico e cultural” (BATISTA, 2004, p. 47). Em outras palavras, temos que a educação informal é aquela que ocorre “na família, no trabalho, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política” (LIBÂNEO, 2004, p. 63), ou seja, em qualquer espaço e tempo, colaborando para a formação do indivíduo de uma maneira não intencional.

Sobre a educação não-formal, temos que esta caracteriza-se por ser uma maneira diferenciada de trabalhar com a educação paralelamente à escola, instituição formal de ensino, acontecendo em outro espaço diferente desse. Há uma certa flexibilidade quanto ao conteúdo trabalhado e não há uma fixação de tempos e locais (VON SIMSON, 2001).

Já a educação formal é aquela que acontece em espaços formalizados como escolares ou não, mas que apresentam objetivos educacionais claros e uma estrutura sistemática, seqüencial e formalizada (BATISTA, 2004).

Podemos observar, então, a vasta possibilidade de espaços e tempos que a Educação pode se dar. Não sendo mais algo, apenas, restrito ao ambiente escolar formal. Conseqüentemente, o profissional da Educação, pedagogo, não possui a escola, somente como seu único espaço de atuação, pois “o pedagogo é 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, 2004 pp. 32-33) e, acrescentando, a contextualização social.

Ainda, encontramos, segundo Libâneo (*op.cit.*), uma classificação da Educação, referente aos profissionais que desenvolvem atividades no campo de ação pedagógica escolar

e outros no campo extra-escolar. No primeiro, encontramos profissionais atrelados, totalmente, ao espaço da escola, desde professores a especialistas.

Já, no campo extra-escolar, temos os profissionais que exercem sistematicamente atividades pedagógicas e os que ocupam apenas parte de seu tempo nestas atividades. Segundo tal classificação proposta por LIBÂNEO (2004), podemos, aqui, encontrar os pedagogos que atuam em empresas, no setor de Treinamento e Desenvolvimento. Portanto, tal atividade é considerada extra-escolar, por apresentar aspectos pedagógicos, como vemos desde a aprendizagem à organização de projetos de ensino; mas, que ocorrem em um espaço não muito convencional para isso, no caso, a empresa.

Observamos, no capítulo anterior, como o pedagogo tem possibilidade de ingressar e atuar em organizações empresariais, reforçando que tais instituições apresentam espaços de aprendizagem, de transmissão de saberes, de formação humana, aspectos, que como já vimos, fazem parte da profissão do sujeito graduado em Pedagogia. O setor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal tem como seu principal foco a aprendizagem dos funcionários. E, não há como não relacionar aprendizagem à Pedagogia, pedagogo e Educação.

Retomando a Pedagogia, como um curso de formação, temos que esta caracteriza-se pela educação intencional, cercada de práticas que são influenciadas pelas relações sociais, pelas estruturas econômica e política da sociedade em que se encontra inserida. Além de estar subordinada a interesses sociais, econômicos, políticos e ideológicos de grupos e classes sociais. Com isso, a ação pedagógica segue os rumos de tais interesses (LIBÂNEO, 2004).

Partindo disso, segundo o autor citado acima, o profissional precisa ser qualificado para atuar em diversos campos educativos para atender demandas sócio-educativas de tipo formal, não-formal e informal, decorrentes de novas realidades. Temos, portanto, uma imensidão de possibilidades que contemplam essa qualificação. Assim, tal profissional tem como um de seus possíveis espaços as empresas, visando a formação de pessoal nestas.

Não podemos reduzir a Pedagogia, apenas, ao exercício da docência em sala de aula. Esta é uma das modalidades de trabalho pedagógico possível para um pedagogo atuar. Mas, o que faz com que muitos reduzam a Pedagogia à sala de aula, é o desconhecimento da contribuição de tal curso para o profissional que deseja exercer seu trabalho em uma empresa (BATISTA, 2004; FUGISSAWA, 2004). Poderemos observar isso a seguir.

3.1. A formação em Pedagogia e o trabalho na Empresa

RIBEIRO (2003) considera a empresa *“como essencialmente um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, como um espaço também aprendente”* (p. 10), já que algumas organizações passaram a valorizar seu capital humano, através de formação e preparação de tais recursos, mesmo que seja com o fim de lucrar com isso. Mas, o que, indiretamente, tal atitude fez foi, também, trazer um ganho a seu funcionário; mesmo, que com segundas intenções, como já vimos no capítulo anterior.

A autora, mencionada aqui, também, nos chama a atenção para a colaboração do curso de Pedagogia em tal espaço de trabalho.

“Cabe a Pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/apropriação de informações e conhecimentos, tendo sempre como pano de fundo a realização de ideais e objetivos precisamente definidos. Em função de ter como finalidade principal provocar mudanças no comportamento das pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal” (RIBEIRO, 2003, p. 10).

Sendo um curso de formação de educadores, a Pedagogia proporciona ao profissional graduado neste, um vasto conhecimento quanto as melhores técnicas e estratégias para se alcançar a aprendizagem, incluindo a de adultos, como ocorre nas empresas.

“Em termos de métodos novos e antigos, pode-se afirmar que, em todas as épocas, utilizam-se maneiras diferenciadas/privilegiadas para organizar espaços e circunstâncias de aprendizagem no contexto da formação profissional. Os métodos vistos como mais atuais são predominantemente citados pelas publicações especializadas em educação de adultos” (RIBEIRO, 2003, p.18).

Também, segundo a autora acima, proporciona o conhecimento de diferentes metodologias para que sejam trabalhados diversos aspectos do desenvolvimento de um sujeito. Mas, isso só é possível, em função das ciências que estão presentes durante a formação do pedagogo.

HOLTZ (2006) coloca que o pedagogo, inserido em uma empresa, utiliza-se de todas as Ciências Humanas, nos seus diversos aspectos, para contemplar seu objetivo maior, que é o de alcançar a aprendizagem de todos os sujeitos (funcionários) envolvidos nos programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

A autora expõe sobre cada uma das Ciências Humanas que são utilizadas, classificando-as em: “Ciência do homem considerando a si próprio”, “Ciências do homem considerado em grupo” e “Ciências Filosóficas”.

Dentro da primeira classificação, encontramos a Psicologia e a Antropologia, como ciências que colaboram para compreender alguns aspectos da aprendizagem, bem como encontrar as melhores metodologias para alcançá-la.

Na segunda, temos a Sociologia, pois o pedagogo que atua em uma empresa *“considera o problema da Educação dos funcionários, principalmente sobre o ponto de vista*

social. Estuda o comportamento da pessoa nos diversos grupos sociais, desde a família e as influências na formação da personalidade. Estuda o papel da Educação nas sociedades contemporâneas e a relação entre a Família e as diversas Instituições sociais de um lado e o local de trabalho de outro. Não é possível conhecer o desenvolvimento da personalidade a não ser em função do meio em que vive. É o meio social, em geral, que apresenta à pessoa, as situações mais complexas e mais difíceis” (HOLTZ, 2006, p.09).

Por fim, a Filosofia encontra-se como “Ciências Filosóficas”. Segundo Holtz (*op.cit.*), esta está presente a todo o momento no trabalho desempenhado pelo pedagogo na empresa, já que propõe questões a este sobre todos os aspectos que envolvem a aprendizagem, desde quem é o sujeito que estará aprendendo, qual o melhor caminho a seguir para contemplar a aprendizagem, entre tantas outras, que um pedagogo deve ter conhecimento, para elaborar seu projeto de Treinamento e Desenvolvimento.

Ainda, focando sobre como o curso de Pedagogia colabora na formação do profissional, que deseje atuar em uma organização empresarial, temos a Educação como foco do trabalho. Porém, quando esta ocorre, de fato, há uma grande diferença em relação à instrução, como muitos acreditam que ocorra em uma empresa (HOLTZ, *op.cit.*; RIBEIRO, 2003).

Quando há um pedagogo, atuando no setor de Treinamento e Desenvolvimento, temos um *“processo de desenvolver, levando a usar os conhecimentos, de dentro para fora, através de experiências; desenvolvimento mental, integrado nas necessidades pessoais e sociais; através de experiências, aplica regras e princípios morais, necessários a qualquer profissão ou função, e a quaisquer circunstâncias; representa formação integral de personalidade, através de experiências completas que envolvam todos os aspectos da personalidade”* (HOLTZ, 2006, p. 17).

Aspectos que diferem bastante da instrução, pois esta acaba não contemplando aspectos essenciais da formação de um sujeito. Transmite conhecimentos que são, apenas, meras informações sobre a organização em que o sujeito trabalha ou, apenas, atividades que não objetivam uma formação ampliada do trabalhador.

Portanto, a formação em Pedagogia enriquece o trabalho de um pedagogo na empresa, já que possibilita a compreensão das ideologias impostas por estas. Mas, proporciona aos trabalhadores, envolvidos nos programas de Treinamento e Desenvolvimento, o reconhecimento e combate às mesmas. Além, de atender as necessidades de desenvolvimento integral desses e sua formação continuada (HOLTZ, 2006; RIBEIRO, 2003).

As questões abordadas neste capítulo, também, foram contempladas nas entrevistas realizadas com profissionais que atuam na área. Assim, no capítulo a seguir, apresento, detalhadamente, os aspectos de tal metodologia para que fosse possível compreender algumas questões propostas ao longo desta pesquisa.



- Capítulo 04 -

Pedagogos em Empresas:

Os profissionais da Região Metropolitana de Campinas

A tarefa de encontrar profissionais graduados em Pedagogia, atuando no setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Região Metropolitana de Campinas/SP¹⁵, no início da pesquisa, pareceu um pouco difícil, até mesmo, impossível.

Digo isso, pois ao longo da pesquisa bibliográfica, encontrei muita dificuldade para localizar autores que abordam a temática aqui trabalhada. São poucos, hoje, que pesquisam tal área; mas, é um número que vêm aumentando, lentamente.

Imaginei, que por ter encontrado dificuldade com a bibliografia, pudesse encontrar, também, ao sondar profissionais com tal formação na região em questão. Porém, tive a sorte de encontrar alguns (mesmo assim, poucos), que se mostraram muito dispostos a colaborar em uma pesquisa, que aborde a área, tão pouco divulgada, do trabalho que desenvolvem.

Na perspectiva de HELOANI&LANCMAN (2004), para abordar e questionar o mundo do trabalho, o uso da entrevista tornou-se primordial, já que a temática aqui trabalhada referiu-se a um grupo de pessoas e ao trabalho que estas estão envolvidas e inseridas. Assim, a entrevista seria um interessante instrumento, que me possibilitaria o contato com profissionais que atuem em uma área, ainda hoje, pouco divulgada. Com o uso da entrevista, poderia esclarecer algumas dúvidas que surgiram ao longo da pesquisa bibliográfica e que enriqueceriam o trabalho, de um modo geral. As entrevistas me proporcionaram uma interessante reflexão, que apresento, a seguir, as principais categorias abordadas e trabalhadas.

¹⁵ A escolha pela Região Metropolitana de Campinas deu-se pelo motivo desta ser uma região que engloba um número muito grande de empresas de grande porte (multinacionais) e pequeno porte. Além de ser um espaço delimitado para que a pesquisa não se expandisse demais.

Ainda, para elaborar o roteiro de entrevista, procurei elencar dúvidas e questões que estiveram presentes ao longo de toda a pesquisa. Para uma melhor compreensão do leitor, segue em anexo o roteiro utilizado para as entrevistas. (**Anexo 01**).

Como continuação, exponho a caracterização dos sujeitos entrevistados, bem como, aspectos importantes das entrevistas, que colaboram para compreender um pouco mais sobre a atuação de um pedagogo em empresas.

4.1. Caracterização dos sujeitos

Primeiramente, a sondagem de profissionais foi feita com onze sujeitos, com o objetivo de analisar a possibilidade de tais profissionais estarem cedendo a uma entrevista. Disponibilizaram-se, apenas, três sujeitos. Os demais alegaram não ter permissão por parte da Administração geral da empresa em que trabalham, outros não responderam ao contato estabelecido e, por fim, outros não teriam tempo disponível para ajudar.

O primeiro sujeito (**sujeito A**) é pedagogo, possuindo, também, o Magistério. Atua, na área aqui abordada, há mais de 14 anos. Trabalha em uma companhia de tecnologia diversificada com presença mundial nos mercados de consumo e escritório; display e comunicação gráfica; elétricos e comunicações; cuidados com a saúde; industrial, de transportes e de produtos, serviços para segurança, proteção e limpeza. Está presente em diversos países, tendo o caráter de multinacional. Sua origem é americana e já possui mais de 100 anos de atuação nos serviços a que se propõe a oferecer. O sujeito entrevistado atua na filial Campinas/Sumaré, no estado de São Paulo.

O segundo sujeito (**sujeito B**) atua em uma rede de hotéis, presente em todo o mundo. No Brasil, as principais marcas da rede, tiveram suas atividades iniciadas há 30 anos. Sua atuação é centrada na Educação Corporativa da empresa; mas, sua formação corresponde a

exigida para a pesquisa. Desde o mês de Maio, presta serviço na cidade de Campinas para tal empresa. Atua nessa há 12 anos, mas tem uma carreira de 26 anos, atuando em desenvolvimento de pessoas, em diversas outras organizações.

O terceiro sujeito (**sujeito C**) atua em uma rede de supermercados, que atua no mercado consumidor há 30 anos e possui lojas na cidade de Campinas/SP, bem como, demais localidades do estado de São Paulo. Sua atuação é centrada na elaboração de programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, no ramo de varejo, nas áreas operacionais, técnicas e comportamentais. Além de possuir uma carreira de 07 anos na área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Todas as entrevistas foram realizadas nos ambientes de trabalho, em locais específicos para isso, em função do tempo destinado a elas e como fora pedido pelos entrevistados. Em uma média geral, as entrevistas duraram, aproximadamente, de quarenta a cinquenta minutos, pois não poderia tomar muito tempo dos entrevistados, como todos estipularam antes de realizá-las. Apenas, a entrevista com o sujeito B prolongou-se mais, pois este mostrou diversos materiais da empresa em que atua e que estavam relacionados a sua área de trabalho.

As principais categorias trabalhadas e questionadas a esses sujeitos foram: a formação básica deste, como teve conhecimento da possibilidade de um pedagogo atuar em uma organização empresarial, o ingresso no atual emprego, as dificuldades encontradas desde o ingresso até hoje, por ser um pedagogo inserido em uma empresa; a organização e descrição do trabalho que desenvolve na empresa, a organização e definição do setor de Treinamento e Desenvolvimento da organização, a questão da caracterização da política e filosofia de Recursos Humanos da empresa.

Também, abordei como os sujeitos entrevistados observam e analisam o profissional da Educação (pedagogo) no mundo corporativo atual, bem como, as contribuições que acredita proporcionar através de seu trabalho. Ainda, houve o questionamento sobre a

interferência da organização sobre o trabalho a ser desenvolvido. E, por fim, as indicações e sugestões a quem pretende e tem interesse em atuar em uma organização empresarial.

De modo geral, todos os profissionais, que se dispuseram a colaborar para a pesquisa, abordaram as questões propostas de maneira muito interessante. Partindo disso, apresento a seguir, a análise dessas entrevistas. Adianto que foram, extremamente, prazerosas realizá-las, pois tive a oportunidade de conversar com profissionais que me mostraram o quanto é possível, sim, um pedagogo atuar em uma organização empresarial; além, de evidenciarem o quanto esse realiza um trabalho importante e valioso para o desenvolvimento de trabalhadores.

4.2. Formação do Profissional: além da Pedagogia

A primeira questão que abordei para todos os sujeitos diz respeito à formação que estes apresentam. Mas, não focando, apenas, a graduação; pois um dos requisitos para a seleção dos sujeitos era ser graduado em Pedagogia.

Com essa questão, procurei conhecer a formação extracurricular de tais indivíduos. Assim, todos apresentam Pós-Graduação e cursos de Especialização em áreas relacionadas a Recursos Humanos e Gestão Empresarial, além é claro, do curso de graduação em Pedagogia.

Os cursos mencionados foram:

- Pós-Graduação em Pedagogia, com ênfase em Treinamento e Desenvolvimento;
- Pós-Graduação em Administração, com ênfase em Marketing;
- Pós-Graduação em Gestão de Projetos aplicados em Recursos Humanos;
- Pós-Graduação em Administração de Recursos Humanos;
- Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial;
- Pós-Graduação (MBA) em Gestão Empresarial;

- Pós-Graduação em Gestão de Pessoas;
- Especializações focadas nas áreas de Qualidade e Gestão.

Partindo do que é exposto acima, observamos que, para atuar na área empresarial, o graduado em Pedagogia, necessita ir além de sua formação para realizar um trabalho coerente e comprometido. RIBEIRO (2003) afirma que “*o pedagogo empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e **técnica** sólida a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos Recursos Humanos da empresa*” (p. 10 – grifo meu). A formação técnica, aqui mencionada, diz respeito ao conhecimento de toda a organização do setor de Recursos Humanos, indo além da área de Treinamento e Desenvolvimento.

É necessário que se conheça toda a estrutura de tal setor, passando pela área de Seleção, Recrutamento e Contratação de profissionais até a área de Folha de Pagamento, como também, de Monitoramento de Pessoas; pois, sem tal conhecimento, não seria possível elaborar programas de Treinamento e Desenvolvimento que contemplassem tantos os objetivos da empresa quanto do pedagogo. Isso, também, torna-se essencial, pois faz o profissional ser mais qualificado para atuar e compreender tal área (RIBEIRO, 2003).

A Pedagogia, como todos os sujeitos relataram, também, é essencial, já que possibilita ao profissional o conhecimento de diferentes metodologias e estratégias de aprendizagens para a Educação de Adultos, que é o foco específico do setor de Treinamento e Desenvolvimento. Podemos observar tal aspecto na seguinte fala do sujeito A: “*Com a pedagogia, conheço as metodologias de ensino e estudo um pouco da Andragogia¹⁶ para adequar jogos e elementos lúdicos na compreensão do adulto*”.

¹⁶ “O conceito de ‘Andragogia’ está fundamentado na etimologia, *anner*, homem, *agogus*, conduzir. Complementa este conceito indo mais além, ou seja, operacionalizando e afirmando que a andragogia busca: manter, consolidar e enriquecer os interesses do adulto para abrir-lhe novas perspectivas de vida profissional, cultural, social, política e familiar; orientar o adulto na busca de novos rumos de caráter prospectivo, que levem à idéia de aperfeiçoar e progredir; atualizar o adulto, renovar seus conhecimentos para que siga aprendendo, investigando, reformulando conceitos e enriquecendo suas vidas culturais, científicas e tecnológicas;

4.3. O ingresso na carreira e a Pedagogia na Empresa

Um dos pontos questionados aos sujeitos diz respeito ao começo da carreira na área de Treinamento e Desenvolvimento em empresas. Propus tal questão, já que gostaria de ter o conhecimento de como pedagogos poderiam ingressar em uma área, que para muitos desinformados, não corresponde a sua formação.

Assim, todos iniciaram a carreira em cargos mais baixos dos que os atuais, como técnicos e atendentes. Com a formação contínua e especializada, conseguiram oportunidades de crescimento, atingindo os cargos de Gerentes e Supervisores das empresas em que atuam.

Para ingressarem nos empregos atuais, cada um expôs o modo como conseguiram. O sujeito A atuava na área de “Atendimento ao Cliente” de uma empresa de serviços, diferente da que atua hoje. Na época de tal cargo, o sujeito A ainda não terminará seu curso de graduação em Pedagogia. Com o conhecimento de uma vaga disponível na área de Treinamento de uma empresa X, inscreveu-se para concorrer a tal cargo, já que apresentava os requisitos exigidos.

Como foi selecionado para a função, após ter terminado seu curso de graduação e outros cursos extracurriculares, o sujeito A foi crescendo profissionalmente dentro e fora da empresa em que atua. Segundo ele, por desenvolver um trabalho que ganhou destaque além dos “muros” da empresa em que atuava, este foi ampliando suas oportunidades de crescimento e visava algo maior para sua carreira.

Foi, então, que teve o conhecimento do processo seletivo para a vaga do cargo que desenvolve atualmente. Aprovado no processo seletivo da empresa, o sujeito A passou a atuar como “Especialista de Treinamento”, atuando diretamente no setor de Marketing e Vendas de

todas as divisões da empresa em que atua, objetivando o desenvolvimento de programas de Treinamento.

De acordo com o que diz o sujeito A, este faz uso dos conhecimentos adquiridos, em Pedagogia, para elaborar seus programas de Treinamento, fazer o levantamento de necessidades essenciais para o desenvolvimento e realização de programas de treinamento. Por meio dos principais resultados atingidos, desenvolve, junto com as devidas áreas que necessitam de tais atividades, planos de ação para melhoria de performance e para controle de resultados. Além, de conhecer as diferentes metodologias e estratégias de aprendizagem, como já mencionei no tópico anterior.

Já o sujeito B iniciou a carreira em área técnica, passando por várias funções; mas, sempre tendo como fio condutor, em todas as posições e funções que atuou, o tema “desenvolvimento de pessoas”, como menciona em sua entrevista. Após realizar vários trabalhos de formação continuada para funcionários nas áreas de Pré e Pós-Vendas (Serviços Técnicos) de diversas organizações, foi convidado a atuar na área de Educação Corporativa da empresa em que atua hoje, com o objetivo de implementar um modelo de desenvolvimento de pessoal.

De acordo com as falas do sujeito B, a Pedagogia o auxilia no “*encontro da melhor forma de aprendizado*”; além de colaborar para “*desenhar e implementar a estratégia de educação através de programas e projetos: metodologias, conteúdos para todos os níveis organizacionais em todas as áreas departamentais*”, uma vez que tal sujeito é Coordenador da área de Educação e Desenvolvimento da empresa em que atua, tendo como uma de suas responsabilidades a elaboração das propostas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

Finalizando com as falas do sujeito C, temos que este começou na área de Treinamento e Desenvolvimento quando, ainda, estava na Faculdade, pois ingressou em um programa de estágios. Porém, esse estágio era na área de Recrutamento e Seleção, um dos

setores do chamado “Recursos Humanos”. E, através de tal oportunidade, outras possibilidades de trabalho apareceram, até atuar na área em que atua hoje.

Segundo o sujeito C, em relação à como a graduação em Pedagogia o auxilia na atuação em Treinamento e Desenvolvimento, este vê que tal graduação possibilita uma *“análise profunda do comportamento dos profissionais, quando estes estão em situação de aprendizagem organizacional, como ocorre nos programas de Treinamento. Ficando mais fácil de analisar se o programa está atingindo o objetivo ou não, se devemos mudar a metodologia e estratégias”*.

4.4. O setor de Treinamento e Desenvolvimento nas empresas

Para compreender melhor como o pedagogo atua em uma empresa, através dos entrevistados, procurei conhecer o setor de Treinamento e Desenvolvimento das empresas relacionadas para as entrevistas. Abordei como esses vêm a organização de tal setor nas empresas em que atuam.

Através de suas falas, observei que cada uma das empresas envolvidas apresenta a organização do setor de Treinamento e Desenvolvimento da maneira mais adequada a sua realidade, como CHIAVENATO (1999) defende. Porém, todas apresentam os mesmos objetivos em comum para tal setor. São eles:

- De todos os direcionadores para o crescimento de uma companhia, o investimento em pessoas torna-se o mais importante;
- As atividades devem focar, sempre, a transformação e evolução da cultura organizacional;
- Focar as competências de acordo com os negócios e as funções de cada funcionário envolvido nos programas de Treinamento e Desenvolvimento;

- Visar o atendimento das demandas da política interna;
- Tal setor apresenta atividades que não são meros benefícios e, sim, processos de aprendizagens, adquiridos pelos indivíduos de modo a serem sempre utilizados.

Vemos, através de tais objetivos, que a valorização do capital humano na organização empresarial ocorre de fato, já que essa torna-se primordial para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa. Porém, notamos que tal “preocupação” e “reconhecimento” com os indivíduos são maneiras e artifícios para que os modos de produção, de cada uma das empresas aqui relacionadas, efetivem-se na prática, atingindo o que mais almejam: o lucro. Algo que acontece normalmente, uma vez que estamos inseridos em uma sociedade capitalista (HELOANI, 2003).

Relacionei, também, ao aspecto da organização do setor de Treinamento e Desenvolvimento das empresas, como os sujeitos entrevistados definiam “Treinamento e Desenvolvimento”. Levantei tal questionamento, já que durante a elaboração da pesquisa, não havia uma única definição, nem um consenso por parte dos diversos autores consultados, sobre a definição de tais “palavras”.

Pude analisar que a definição para essas está centrada em como as empresas valorizam seus funcionários, de acordo com sua política e filosofia para o departamento de Recursos Humanos, como CHIAVENATO (2002) explicita.

Assim, alguns aspectos foram levantados de tais definições. Houve a definição de o setor de Treinamento e Desenvolvimento ser algo “estratégico”, já que auxiliaria a empresa a solucionar desafios presentes e atuais. Há, também, a definição de o setor ser essencial para que se tenha o conhecimento dos negócios da empresa em questão, bem como, propor soluções educacionais que auxiliem a organização.

Por outro lado, o setor de Treinamento e Desenvolvimento apareceu como algo que deve interferir na motivação do funcionário, visando e almejando maiores lucros para a empresa.

Como pode ser visto, cada um dos sujeitos entrevistados apresenta uma definição de acordo com o que vivência na organização em que atua. CHIAVENATO (1999; 2002) expõe que há diversas definições para o Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, variando de organização para organização, já que existem programas que não visam à aprendizagem do funcionário e, sim, há a mera transmissão de informações da empresa em que se trabalha.

Através das entrevistas, podemos ver que as empresas em que trabalham tais sujeitos, apresentam uma política diferenciada de Recursos Humanos, pois ficou evidente que há a valorização do capital humano para o sucesso da organização. Porém, analisarei tal questão no tópico sobre Cultura Organizacional.

4.5. A imagem do pedagogo no mundo corporativo atual

Como o pedagogo é visto no mundo corporativo atual foi um dos principais questionamentos feito aos sujeitos entrevistados. Isso porque as respostas evidenciariam como tal profissional insere-se no mundo empresarial e as impressões que este impõe ao ser encontrado em uma organização.

Obtive que, para todos os entrevistados, o profissional graduado em Pedagogia é essencial para que os programas de Treinamento e Desenvolvimento ocorram de maneira eficaz, atingindo seu principal objetivo: a aprendizagem dos funcionários envolvidos nas atividades.

De acordo com a fala do sujeito B, podemos observar tal idéia: *“Dentro do ambiente corporativo na área de Treinamento e Desenvolvimento, mais especificamente na área de Educação Corporativa, o perfil requerido¹⁷ está relacionado à visão por processos, tecnologia envolvida no aprendizado e entendimento de negócios. O pedagogo traz importante papel no mundo empresarial, pois auxilia, dentro do cenário acima, encontrando a melhor forma de aprendizado”*.

O sujeito B continua tal fala colocando a questão de tal profissional inserir e valorizar, no meio empresarial, aspectos como a liderança e a organização de processos de capacitação, através de metodologias diferenciadas. *“Ele (pedagogo) pode levar para o campo empresarial a questão metodológica, que, na minha opinião, é pouco desenvolvida”*.

Ainda, com tal questão, podemos observar o quanto o pedagogo já conquistou, em termos de espaço e reconhecimento profissional, na área empresarial. Com a experiência vivenciada pelo sujeito A, este nos coloca como analisa tal profissional nessa área. Assim, temos que o pedagogo está *“Com muito mais oportunidades do que há 10 anos atrás e com menos oportunidades do que daqui a 10 anos. Está crescendo e conquistando espaços por seu conhecimento e didática, tão necessários para quem se propõe a compartilhar idéias”*.

Para complementar tal idéia, o sujeito A nos coloca e valoriza a preocupação do profissional da Educação quanto à formação do ser humano. *“Devemos desenvolver o ser humano. Essa é a nossa preocupação em RH. Além disso, quando a área de treinamento se propõe a semear conhecimento e não somente instruções, dá ao indivíduo algo que ninguém tirará dele: informação. Assim, vejo o meu trabalho contribuindo para o desenvolvimento de profissionais e para o cumprimento dos objetivos de uma grande empresa”*.

De acordo com o sujeito C, este coloca um ponto a ser destacado, pois este vê que o mercado de trabalho não aceita, primeiramente, o profissional graduado em Pedagogia por

¹⁷ Aqui o sujeito B faz referência ao perfil do profissional graduado em Pedagogia.

acreditar que não há preparação suficiente para análise de comportamento humano. Como vemos a seguir: *“Por mais que tenha experiência, o mercado prefere psicólogas, não porque nossa imagem está ligada à escola, mas por que os gestores ‘entendem’ que a psicologia prepara mais para análise do comportamento humano do que a Pedagogia”*. Mas, mesmo com tal aspecto, o sujeito C analisa o pedagogo como de vital importância, pois *“se ele estiver antenado com as necessidades de Educação e Universidade Corporativa, ele tem muitas possibilidades de realizar uma boa formação do indivíduo que ele está treinando ou desenvolvendo”*.

Portanto, vemos como o pedagogo já transformou sua imagem de profissional da Educação e como continua a transformá-la. Através de tais falas, temos que o pedagogo é um profissional que se enquadra ao que qualquer organização empresarial busca quanto ao objetivo de desenvolver seus funcionários. Ele traz melhores condições para o aprendizado ocorrer na prática, como HOLTZ (2006) e RIBEIRO (2003) já haviam explicitado.

4.6. A cultura organizacional e os programas de Treinamento

Como apresentei no capítulo 2, sobre a organização do setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, vemos que a cultura organizacional interfere quanto à elaboração de programas de Treinamento, bem como, na política de Recursos Humanos de uma organização empresarial, segundo CHIAVENATO (1999; 2002).

Questionei os sujeitos entrevistados sobre a política adotada pela empresa em que atuam, quanto aos Recursos Humanos que está dispõe. Obtive que as empresas, relacionadas para esta pesquisa, apresentam uma política diferenciada quanto ao seu capital humano. Isso porque valorizam e tratam com *“preciosismo”* (como descreveu o sujeito B) aqueles que colaboram para que as organizações caminhem e cresçam no mundo empresarial. De acordo

com o que diz o sujeito A, sua empresa objetiva ser uma organização em que seus funcionários tenham “*orgulho em trabalhar*”.

De acordo com o sujeito B, a empresa em que atua, prega os seguintes valores quanto ao seu quadro de funcionários, englobando a todos os trabalhadores:

- Confiança;
- Respeito;
- Espírito de Conquista;
- Performance;
- Inovação.

Também, apresenta a valorização que a empresa dá a formação continuada dos seus trabalhadores, uma vez que “*peçoas motivadas e reconhecidas produzem um trabalho de qualidade que resultam em lucro*”, de acordo com o que disse o sujeito B.

Ainda, a questão da política de Recursos Humanos interfere quanto aos modos de organização dos programas de treinamento que os sujeitos entrevistados desenvolvem. Assim, questionei-os sobre tal “interferência” da empresa.

De acordo com o que fala o sujeito A, este tem total liberdade para elaborar suas atividades, “*desde que sigam uma linha de conduta estabelecida pela empresa*”. Porém, podemos observar que há, sim, a empresa liderando o que deve ser trabalhado. Principalmente, quando tal sujeito diz: “*A ética é fundamental para a empresa¹⁸ e eu não posso criar nada, usando vídeos baixados da Internet ou material que não cite a fonte ou a autoria, sem que a empresa tenha conhecimento*”.

O sujeito B explicitou melhor a interferência que a empresa, em que atua, exerce em suas atividades. De acordo com o que diz, a empresa é “*responsável pela identificação dos*

¹⁸ O sujeito cita o nome da empresa. Porém, por motivo de segurança e compromisso com o entrevistado, alterei o nome da organização para a palavra “empresa”.

*gaps*¹⁹ de desenvolvimento, bem como os problemas de performance e necessidades de intervenção e daí resultando em um plano de desenvolvimento. Além, também, de ser responsável pela sustentação da sua cultura e valores”.

Também, o sujeito C aponta como a organização em que atua relaciona-se com os programas elaborados para os Treinamentos: *“Os treinamentos são sugeridos pelos gestores e aprovados pela diretoria que, caso não concorde com algum tema, este não é executado. Porém, o instrutor junto com a analista de treinamento, tem a liberdade de elaborar o conteúdo e o plano de aula conforme convier”*.

De um modo geral, podemos observar que as empresas “moldam” os programas de Treinamento e Desenvolvimento, de acordo com o que acreditam ser necessário para si mesmas. CHIAVENATO (1999; 2002) já nos apresentava tal idéia, pois para elaborar tais atividades, é gasto um bom investimento por parte da organização. E, para ela, é preciso haver um mínimo de retorno para esse. Assim, ela adequa o que deve ser abordado em tais programas. Vemos, então, uma característica do capitalismo: não se pode perder tempo, já que este custa dinheiro.

4.7. As expectativas e indicações aos futuros pedagogos de empresas

Para finalizar as entrevistas, propus que os sujeitos selecionados abordassem, resumidamente, indicações a quem tem interesse pela área da Pedagogia na Empresa. Assim, de todas as falas, pude perceber alguns conselhos preciosos a quem pretende ingressar e aprofundar-se nessa área.

Primeiramente, é preciso que o sujeito tenha uma formação continuada, já que tal área está sempre em transformação e evolução. Portanto, é necessário que o pedagogo, que atue

¹⁹ De acordo com o sujeito entrevistado, os chamados “gaps” são os grupos de funcionários que estão envolvidos nos programas de Treinamento e Desenvolvimento da empresa.

nessa área, esteja sempre em contato com novas metodologias para o ensino de adultos, novas abordagens de aprendizagens para estes; enfim, esteja sempre informando-se e especializando-se sobre o que existe e está surgindo na área da Educação, principalmente, para Adultos.

Uma das formações citadas, como referência para futuros estudos, consiste na Andragogia e a Universidade Corporativa, como já fora explicado anteriormente; além, também, cursos que abordem a parte Administrativa das organizações empresariais. Como exemplo dado pelo sujeito A, cursos sobre “Marketing”, “Finanças”, “Gestão de Recursos Humanos”, entre outros.

Outro aspecto apontado diz respeito ao aprofundamento do conhecimento relacionado à tecnologia utilizada a favor da aprendizagem. Tal aspecto foi apontado, já que percebe-se o quanto tais instrumentos são utilizados nos programas de Treinamento e o quanto contribuem na aprendizagem de tais atividades.

Considerações Finais

De acordo com a pesquisa, aqui, apresentada, constatamos o quanto o mercado de trabalho, ao longo do tempo, sofreu transformações, juntamente com os processos históricos, econômicos, políticos, sociais e culturais. Com isso, observamos como a mudança na gestão de um trabalho, até então, totalmente sistematizado, modificou-se em uma administração flexível. Com a Globalização, o mercado financeiro como vemos atualmente, fez com que a competição empresarial crescesse a cada dia. Para isso, foi preciso que as empresas se diferenciasssem entre si cada vez mais. Assim, notamos o quanto o interior das organizações empresariais alteraram-se, passando estas a valorizar seu maior capital: o humano, o que se tornou o maior diferencial competitivo, atualmente.

Valorizar o funcionário foi a estratégia encontrada para aumentar os lucros das organizações capitalistas. Então, criou-se um espaço, em que fosse possível administrar e oferecer atividades que aperfeiçoassem os trabalhadores, visando o aumento dos lucros e das produções. Surge, assim, o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos nos meios empresariais. Este que envolveria a constante formação do trabalhador, visando um melhor desempenho na função que exerce.

Para alcançar tal objetivo, vimos que as organizações empresariais utilizam estratégias e recursos de aprendizagens para oferecer tal “benefício” ao seu funcionário, seja a curto, médio ou longo prazo. Chamo a atenção para a questão da empresa adotar essa postura, pois é visível a manipulação psicológica que esta exerce em seus funcionários ao beneficiá-los de uma formação continuada, já que visa, principalmente, seus lucros (algo historicamente inevitável para os capitalistas).

Porém, ao envolver estratégias de aprendizagens, o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos representa uma possibilidade de atuação do profissional graduado em Pedagogia. Constatamos isso também, através das entrevistas

analisadas, como tal atividade apresenta a possibilidade de ser desempenhada por um pedagogo, já que todos os sujeitos entrevistados possuem tal formação.

Não podemos deixar de salientar, aqui, o grande número de possibilidades que o profissional graduado em Pedagogia tem para atuar e exercitar sua formação, sem deixar de evidenciar a maior e mais reconhecida destas: a Escola. Porém, como em todas as outras profissões e atividades, há diversos espaços que tal profissional, também, pode desempenhar seus conhecimentos; espaços como as empresas, os meios de comunicação, nas atividades culturais, nos espaços não-formais, nos hospitais, entre outros.

Sendo um profissional da área da Educação, voltado para a formação de sujeitos, o pedagogo depara-se, na empresa, com um meio repleto de ideologias, como vimos, voltadas para o capital. Mas, é sua formação humana que fará com que esse desenvolva atividades educativas, através de metodologias educacionais, objetivando a constante qualificação dos trabalhadores. Como o sujeito entrevistado A fala: “(...) *quando a área de Treinamento e Desenvolvimento se propõe a semear conhecimento e, não, somente instruções, dá ao indivíduo algo que ninguém tirará dele: informação*”. Com isso, vemos que, mais do que gerar lucro à organização, o pedagogo apresenta um papel diferencial ao atuar em uma organização.

As diversas possibilidades de atuação do pedagogo nem sempre são reconhecidas, seja por profissionais da área ou pelos cursos de formação. Muitas vezes, as diversas possibilidades são desconhecidas. Constatei isso, também, em relação às pesquisas realizadas sobre tal espaço de atuação. São mínimas as que encontrei publicadas. Assim, é preciso que tal espaço de atuação ganhe reconhecimento como uma das áreas de exercício do pedagogo, como as outras possibilidades são.

Sobre a temática abordada aqui, delimitei, apenas, uma questão para trabalhar e expor. Há diversos questionamentos, ainda, a serem abordados e pesquisados relacionados à atuação

do pedagogo em organizações empresariais. Ao longo da elaboração da pesquisa, constatei que os profissionais mais solicitados para atuar no setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, em empresas, são os administradores e psicólogos, além dos pedagogos. Assim, quais destes profissionais seriam os mais qualificados para tal área? Ainda, temos a questão de qual a visão que os demais profissionais de Recursos Humanos tem em relação a atuação de um pedagogo em empresas, já que há a associação do profissional, somente, a docência.

Portanto, fica claro o quanto a temática, ainda, precisa ser pesquisada, questionada e trabalhada, possibilitando outras pesquisas e produções.

Referências Bibliográficas

- BATISTA, Fernanda Assis. *Pedagogia, Profissão e Mercado de Trabalho*. Trabalho de Conclusão de Curso, orientação de Prof. Dra. Aparecida Neri de Souza. Faculdade de Educação – UNICAMP, Campinas/SP, 2004.
- CARVALHO, Gumercindo Pereira. *Executivo giz e lousa*. Revista Educação, São Paulo/SP, 2002, n. 258. Disponível em: http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_revistas/revista_educacao/outubro02/index.htm. Acesso em 07/09/2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. 2ª edição. São Paulo/SP: Makron Books, 2002.
- _____. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo/SP: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 1999.
- FUGISSAWA, Midori Miram. *Relações de Trabalho na Empresa: trabalho de pedagogo?* Trabalho de Conclusão de Curso, orientação de Prof. Dra. Aparecida Neri de Souza. Faculdade de Educação – UNICAMP, Campinas/SP, 2004.
- HELOANI, José Roberto. *Gestão e Organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo/SP: Atlas, 2003.
- _____. Organizações qualificantes ou neurotizantes? *Revista Pro-Posições*, Campinas/SP, v. 8, n. 3 [24], pp. 147-152, Nov/1997.
- _____; CAPITÃO, Cláudio. Saúde mental e psicologia do trabalho. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo/SP, v. 17, n. 2, pp. 102-108, Abr – Jun/2003.
- _____; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, São Paulo/SP, v. 14, n. 3, pp. 77-86, Set – Dez/2004.
- _____. Psicologia do trabalho ou do capital: esi a questão...*Revista Psicologia Política*, São Paulo/SP, v. 5, n. 10, pp. 297-312, Jul – Dez/2005.
- HOLTZ, Maria L. M. *Lições de Pedagogia Empresarial*. Sorocaba/SP: MH Assessoria Empresarial Ltda., 1999. Disponível em: http://www.mh.etc.br/ml_licoesdepedagogiaempresarial.htm Acesso em: 20/07/2006.
- KUENZER, Acácia Z. & RODRIGUES, Marli F. *As diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia: uma expressão da epistemologia da prática*. Disponível em: <http://www.ced.ufsc.br/nova/Textos/Acacia.htm>. Acesso em: 23/09/2006.

- LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos: para quê?* São Paulo/SP: Cortez, 2004. 7ª Ed.
- LINDQUIST, Roselene N.M. *O pedagogo na empresa: um novo personagem nas novas formas de sociabilidade do trabalho*. Resumo ANPED SUL, 2004, Curitiba/PR: PUC/PR, 2004. V. 1, pp. 1-14.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo/SP: EPU, 1986.
- MAZZOTTI, Alda. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo/SP, n.129, pp.637-651, set./dez. 2006.
- NOGUEIRA, Rodrigo S. *A importância do pedagogo na empresa*. Pedagogia em Foco, Rio de Janeiro/RJ, 2005. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>>. Acesso em: 11/09/2006.
- OLIVEIRA, Maria Edna. *O pedagogo em espaços não escolares*. Revista Acadêmica ALFA, Goiânia/GO, 2004, v. 01, n. 01. Disponível em: <<http://www.alfa.br/revista/artigo04.php>>. Acesso em 07/09/2006.
- PIERONI, Raquel. *A atuação do pedagogo na empresa: contribuições ou restrições geradas pelo currículo do curso de Pedagogia?* Trabalho de Conclusão de Curso, orientação Prof. Dra. Aparecida Neri de Souza. Faculdade de Educação – UNICAMP, Campinas/SP, 1998.
- RIBEIRO, Amélia E.A. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro/RJ: WAK, 2003.
- RIBEIRO, Rosane S. A aprendizagem no contexto organizacional. *Caesura : revista crítica de ciências sociais e humanas*, Canoas/RS, n. 17, pp. 95-106, jul./dez. 2000.
- TOLEDO, Flávio. *O que são recursos humanos*. São Paulo/SP: Brasiliense, 2004.
- TRAZZI, Giuliana. *A atuação do pedagogo fora do ambiente escolar: egressos da Faculdade de Educação da Unicamp*. Trabalho de Conclusão de Curso, orientação Prof. Dra. Elisabete Aguiar Pereira. Faculdade de Educação – UNICAMP, Campinas/SP, 2001.
- UNICAMP, Pró – Reitoria de Graduação. *Catálogo dos Cursos de Graduação 2004*. Campinas/SP: Unicamp, 2004.
- VASCONCELOS, Jorge Educarado. *Como planejar e executar um treinamento*. Guia RH. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br>. Acesso em: 15/11/2006.
- VICENTINI, José Plínio; SCOARIZE, Ricardo. *Andragogia: novas possibilidades no ensino da administração*. ANGRAD. Disponível em: <http://www.angrad.org.br>. Acesso em: Agosto/2007.
- VON SIMSON, Olga. Introdução. IN: _____ (org). *Educação Não-Formal: cenários da criação*. Campinas/SP: Editora Unicamp, 2001, pp. 09-36.

ANEXOS

Anexo 01

Roteiro de Entrevista

Identificação do Sujeito

Nome do Sujeito:

Formação: Graduação
Especialização
Cursos Extras

Empresa:

Tempo de função:

Questões

1. Como ingressou no atual emprego?
2. Encontrou dificuldades para ingressar nessa área?
3. Como foi o primeiro contato com a área da Pedagogia Empresarial?
4. Encontra(ou) dificuldades para aprofundar-se/ especializar-se na área em que trabalha?
5. Descrever, resumidamente, o trabalho que desenvolve na organização em que atua.
6. Como organiza-se o setor de Treinamento e Desenvolvimento da empresa. Recebe essa nomenclatura?
7. Depara-se com algum tipo de dificuldade no trabalho por ser uma pedagoga, uma profissão com imagem ligada à escola. Em caso positivo, descreva.
8. Por ser uma profissional da Educação, como analisa a contribuição de seu trabalho para uma empresa movida pelo Capitalismo.
9. Como você define Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.
10. Como você analisa o pedagogo no mundo corporativo atual.
11. A empresa, em que atua, adota uma filosofia e uma política diferenciada quanto aos recursos humanos? Descrever sobre tais ideais? Como os considera?
12. A organização interfere diretamente na elaboração dos programas de Treinamentos? Caso isso ocorra, como se dá? Ou em caso negativo, como são elaborados os programas?
13. Tendo a graduação em Pedagogia, como analisa que o curso contribua para a sua prática hoje?
14. Que indicações você daria a um pedagogo que deseja seguir o percurso formativo da Pedagogia na Empresa?

Anexo 02

Entrevista cedida pelo sujeito A²⁰, realizada em sua sala, na empresa em que trabalha.

Entrevistadora – Qual é sua formação, além da graduação em Pedagogia?

Sujeito A – *Possuo especialização, MBA Gestão Empresarial e diversos outros cursos em Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, em Administração, entre outros... Todos relacionados a área empresarial.*

Entrevistadora – Quanto tempo possui de experiência na área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos?

Sujeito A – *Tenho 14 anos de experiência, sendo 04 anos na empresa X²¹.*

Entrevistadora – Como ingressou nesse emprego?

Sujeito A – *Eu atuava em uma empresa de serviços, na área de Atendimento à Clientes... Aí, me inscrevi para uma vaga de estágio aberta em Treinamento, que pedia quem estava estudando, ainda. Participei de todo o processo de seleção, que foram várias etapas. Até que eu passei. Depois de terminar a graduação e estar a bastante tempo na empresa, me convidaram para esse cargo.*

Entrevistadora – Encontrou dificuldades para ingressar nessa área?

Sujeito A – *Não... Principalmente devido a minha formação. Na época já era formada em Magistério e estava no primeiro ano de Pedagogia. E, com o processo de estágio, facilitou mais.*

Entrevistadora – Como foi o primeiro contato com a área da Pedagogia Empresarial?

Sujeito A – *Foi um contato muito breve. Eu comecei desenvolvendo metodologias para a aplicação de treinamentos para os atendentes da empresa. E, somente, depois de começar nesse cargo, é que eu passei a ter um contato maior.*

Entrevistadora – Encontra ou Encontrou dificuldades para aprofundar-se ou especializar-se na área em que trabalha?

Sujeito A – *Não vejo nenhuma. Vejo que, hoje, há muitos cursos disponíveis no mercado. Mas...Hum... A única objeção é que, nem sempre esses cursos trazem assuntos novos. Geralmente, trata-se de algo reformulado, pouco inovador, que quem já fez vários cursos sobre esse assunto conhece. Então, é preciso cuidado com os cursos para não virar algo repetitivo.*

Entrevistadora – Descreva, resumidamente, o trabalho que desenvolve, aqui, na organização em que atua.

Sujeito A – *Bom, exerço a função de Especialista de Treinamento, como chama o meu cargo. Atuo, diretamente, na área de Marketing e Vendas de cada divisão da empresa, tanto no levantamento de necessidades como no desenvolvimento e aplicação de programas de treinamento.*

²⁰ Em respeito ao combinado com todos os sujeitos, antes de iniciar as entrevistas, manterei o anonimato de todos os entrevistados e das empresas, em que atuam, nesta pesquisa. Porém, mantive na íntegra as respostas concedidas durante as entrevistas.

²¹ Aqui retirei o nome da empresa citada pelo sujeito A.

Por meio dos principais resultados atingidos, eu desenvolvo, junto com as diversas áreas da empresa, planos de ação, visando a melhoria de performance dos funcionários e para controle de resultados. Basicamente é isso. Tentei explicar bem simples para entender.

Entrevistadora – Como organiza-se o setor de Treinamento e Desenvolvimento da empresa. Recebe essa nomenclatura?

Sujeito A – *Aqui, há duas áreas de treinamento na empresa. Uma fica na estrutura de Recursos Humanos e recebe o nome de Educação e Desenvolvimento de Pessoal. A outra, que fica sob a estrutura de Marketing Corporativa, chama-se Treinamento de Marketing e Vendas. É nessa que atuo diretamente, mas tenho contato com as duas áreas.*

Entrevistadora – Depara-se com algum tipo de dificuldade no trabalho por ser uma pedagoga, uma profissão com imagem ligada à escola. Em caso positivo, descreva.

Sujeito A – *Graças a Deus nenhuma dificuldade.*

Entrevistadora – Por ser um profissional da Educação, como analisa a contribuição de seu trabalho para uma empresa movida pelo Capitalismo.

Sujeito A – *Assim, eu entendo que todas (há um friso na voz quando a entrevista fala tal palavra) as instituições privadas visam algum lucro. Mesmo uma escola ou uma faculdade, ao não hesitar em receber alunos que escrevem mal ou que não tenham condições para levarem o curso até o fim. As instituições de ensino que são privadas insistem em chamar essa “busca desenfreada” por alunos (clientes) em inclusão, em algo que “dá direitos para o cidadão estudar”... E quando isso não acontece, a escola demite os mestres e doutores porque não tem como pagar os salários. Somos todos movidos pelo Capitalismo e não podemos negar.*

Além disso, quando a área de treinamento se propõe a semear conhecimento e não somente instruções, dá ao indivíduo algo que ninguém tirará dele: informação. Assim, vejo o meu trabalho contribuindo para o desenvolvimento de profissionais e para o cumprimento dos objetivos de uma grande empresa.

Entrevistadora – Como você define Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Sujeito A – *Vejo como uma área que pode e deve (friso ao falar tal palavra) interferir na motivação do funcionário e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.*

Entrevistadora – Como você analisa o pedagogo no mundo corporativo atual.

Sujeito A – *Olha, vejo ele com muito mais oportunidades do que há 10 anos atrás e com menos oportunidades do que daqui a 10 anos. Sabe por que? É um profissional que está crescendo e conquistando espaços por seu conhecimento e didática, tão necessários para quem se propõe a compartilhar idéias. Claro isso é devagar, mas se formos analisar, e acredito que você esteja vendo isso em sua pesquisa, é uma conquista lenta, devagar; mas, que já é um grande avanço. E eu acredito que com esses avanços surgiram outras oportunidades.*

Entrevistadora – A empresa, em que atua, adota uma filosofia e uma política diferenciada quanto aos recursos humanos? Descrever sobre tal ideal? Como os considera?

Sujeito A – *Bom, a empresa X tem como um dos principais objetivos fazer seus funcionários trabalharem felizes e com orgulho do lugar em que trabalham. Então, eu vejo que ela encontra na formação e no estudo desses funcionários, um jeito de fazê-lo e mantê-los felizes*

e com satisfação. Por isso, eu acredito que essa seja uma forma diferente de tratar e satisfazer o “chamado” recursos humanos.

Entrevistadora – A organização interfere diretamente na elaboração dos programas de Treinamentos? Caso isso ocorra, como se dá? Ou em caso negativo, como são elaborados os programas?

Sujeito A – *Você sabe que eu até tenho liberdade para criar programas customizados... Mas, desde que sigam uma linha de conduta estabelecida pela empresa. Por exemplo: a ética é fundamental para a empresa X e eu não posso criar nada (friso na voz) usando vídeos baixados da Internet ou material que não cite a fonte ou a autoria. Mas, no aspecto de elaborar os programas, tenho sim autonomia.*

Entrevistadora – Tendo a graduação em Pedagogia, como analisa que o curso contribua para a sua prática hoje?

Sujeito A – *Com a Pedagogia, eu conheço as metodologias de ensino e as estratégias, eu vejo que ela me ajude nesses aspectos. Mas, eu estudo um pouco da Andragogia sabe, para adequar jogos e elementos lúdicos na compreensão do adulto, porque nesse aspecto eu sinto falta de não ter tido contato durante o curso.*

Entrevistadora – Que indicações você daria a um pedagogo que deseja seguir o percurso formativo da Pedagogia na Empresa?

Sujeito A – *Bom... Primeiramente, que estude Andragogia. Também, vejo a necessidade de se especializar em algo que vá além do mundo acadêmico. Como por exemplo Marketing, Finanças, esses tipos de cursos administrativos; para o sujeito ter uma idéia do que as “tais” empresas capitalistas esperam de seus funcionários e como o pedagogo pode contribuir para atendê-las, sabe. Mas, enfim, resumi-se no: estude, estude, estude.*

Anexo 03

Entrevista cedida pelo sujeito B, realizada em seu escritório, na empresa em que trabalha.

Entrevistadora – Qual é sua formação, além da graduação em Pedagogia? Quais cursos fez?

Sujeito B – *Fiz várias Pós. Tenho Pós em Administração de Marketing, Gestão de Projetos, Administração de Recursos Humanos... E, terminei, ano passado, a Pós em Pedagogia Empresarial... Além vários cursos pequenos na área de qualidade e gestão.*

Entrevistadora – Quanto tempo possui de experiência na área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos?

Sujeito B – *Bom... Tenho 26 anos de experiência em desenvolvimento de pessoas... Sendo 12 anos na empresa Y²²...*

Entrevistadora – Como ingressou no emprego?

Sujeito B – *Como acabei de mencionar, estou atuando há 26 anos dos quais 12 anos aqui (o sujeito B, novamente, faz referência a empresa em que trabalha). Atuei em empresas como A, B, C (cita diversas empresas que já atuou, em respeito preservo o nome das empresas)... E, por último e atual, na empresa Y. Iniciei a carreira em área técnica, passando por várias funções, tendo como fio condutor em todas as posições relacionadas com o tema de Desenvolvimento de Pessoas. Após realizar vários trabalhos de formação nas áreas de pré e pós vendas... Fui convidado a atuar na Educação Corporativa da empresa Y com o objetivo de implementar este modelo em toda a organização.*

Entrevistadora – Encontrou dificuldades para ingressar nessa área?

Sujeito B – *Conforme respondi na sua pergunta anterior, eu vejo que o meu ingresso foi natural... E aconteceu em função de uma mudança na minha carreira. Porém, ocorreu em uma época, na qual as empresas tinham uma área de Treinamento e Desenvolvimento mais operacional... E, então, o desafio era transformá-la em uma área estratégica. Por isso, vejo como natural... Pela necessidade...*

Entrevistadora – Como foi o primeiro contato com a área da Pedagogia Empresarial?

Sujeito B – *Complementando a minha primeira resposta... Tive contato, antes mesmo de estar na área de desenvolvimento empresarial, ou seja, quando ingressei... Tínhamos uma área de serviços técnicos (pré e pós vendas), como as seguintes áreas: Call Center, engenharia, atendimento técnico, logística. O primeiro contato foi desenvolver um programa de capacitação para todas estas áreas em todos os níveis organizacionais... Algo que considerei bastante interessante...*

Entrevistadora – Encontra ou Encontrou dificuldades para aprofundar-se ou especializar-se na área em que trabalha?

Sujeito B – *No início, sim. Foi difícil, pelo fato de poucas empresas terem a área de treinamento como um foco estratégico, pois a maioria tinha um departamento de pessoal com uma única pessoa, que também era responsável por treinamento sem foco em desenvolvimento. No início, o contato maior foi com a Matriz (da empresa em que trabalha) nos Estados Unidos, que muito nos auxiliou com direcionadores e suporte técnico.*

²² O sujeito B faz referência ao nome da empresa em que trabalha. Portanto, sendo preservado para este trabalho.

Entrevistadora – Descreva, resumidamente, o trabalho que desenvolve, aqui, na organização em que atua.

Sujeito B – *Sou o Coordenador de Educação e Desenvolvimento. Tenho como responsabilidades desenhar e implementar as estratégias de Educação, através de programas e projetos. Sendo que estes seguem os seguintes critérios: metodologias, conteúdos para todos os níveis organizacionais em todas as áreas departamentais... Tudo o que um projeto precisa para ser realizado na prática...*

Entrevistadora – Como organiza-se o setor de Treinamento e Desenvolvimento da empresa. Recebe essa nomenclatura?

Sujeito B – *Bem... A empresa Y possui um centro de Educação Corporativa, sendo que este possui diversos núcleos para que consiga atingir os objetivos que pretende... Tem o núcleo corporativo, voltado para os executivos-chefes... Tem o núcleo Services, responsável pela educação permanente dos colaboradores das atividades de toda rede dos nossos hotéis, aqui, na América Latina. Por fim, tem o núcleo GRSA, que fica responsável pela educação permanente dos colaboradores das atividades de serviços de alimentação... Tentei sintetizar...*

Entrevistadora – Como você define Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos?

Sujeito B – *Hum... Como uma área que deve ser estratégica, que deve entender do negócio e propor soluções educacionais que auxiliem os colaboradores nas empresas a estarem preparados para os desafios atuais e para posições futuras.*

Entrevistadora – Como você analisa o pedagogo no mundo corporativo atual?

Sujeito B – *Dentro do ambiente corporativo, na área de Educação Corporativa, o perfil requerido está relacionado à visão por processos, tecnologia envolvida no aprendizado e entendimento de negócio. O pedagogo traz e tem importante papel no mundo empresarial, pois auxilia, dentro do cenário acima, encontrarmos a melhor forma de aprendizado.*

Entrevistadora – A empresa, em que atua, adota uma filosofia e uma política diferenciada quanto aos recursos humanos? Descrever sobre tal ideais? Como os considera?

Sujeito B – *O Grupo trata com preciosismo a sua cultura e valores; além de estratégia de disseminação, afim de garantir que todas as ações e políticas estejam alinhadas à estes valores que eu vou citar:*

- *Confiança;*
- *Respeito;*
- *Espírito de Conquista;*
- *Performance;*
- *Inovação;*

Além disto, também, institui como modelo de gestão o “projeto” de empresa que busca o equilíbrio entre o seguinte aspecto: pessoas motivadas e reconhecidas, produzem um trabalhado de qualidade, que resultam em lucro.

Entrevistadora – A organização interfere diretamente na elaboração dos programas de Treinamentos? Caso isso ocorra, como se dá? Ou em caso negativo, como são elaborados os programas?

Sujeito B – *Sim, o grupo é responsável pela identificação dos gaps de desenvolvimento, bem como os problemas de performance e necessidades de intervenção... Daí resultado em um plano de desenvolvimento, além também de ser responsável pela sustentação da cultura e valores...*

Entrevistadora – Tendo a graduação em Pedagogia e a pós-graduação em Pedagogia Empresarial, como analisa que os cursos contribuam para a sua prática hoje?

Sujeito B – *Aqui, nós temos uma política que norteia a utilização do incentivo a graduação, Pós-Graduação e idiomas. O curso deve estar diretamente relacionado à área de atuação do colaborador e com um conteúdo programático relacionado à estratégia da empresa. Além disto, há algum tempo temos uma parceria com uma fundação, a qual desenvolveu um curso de graduação e outro de Pós-Graduação com o tema maior “Gestão de Serviços”, cujo conteúdo foi personalizado as nossas necessidades e este curso é aberto a todos os colaboradores e familiares através de um vestibular.*

Entrevistadora – Que indicações você daria a um pedagogo que deseja seguir o percurso formativo da Pedagogia na Empresa?

Sujeito B – *Que desenvolva habilidade na área de processos, tecnologia, principalmente a envolvida na aprendizagem. E que faça estágios, mantenha contatos para ingressar nessa difícil área...*

Anexo 04

Entrevista concedida pelo Sujeito C, realizada em seu escritório, no local em que trabalha.

Entrevistadora – Qual é sua formação, além da graduação em Pedagogia? Quais cursos fez?

Sujeito C – *Bom, tenho Pós em Gestão de Pessoas e MBA em Gestão Empresarial... Além de outros cursos extras... Mas, pequenos... Todos voltados para área administrativa...*

Entrevistadora – Quanto tempo você está nesse cargo que você exerce hoje? E de experiência?

Sujeito C – *Hum... Já vai fazer (para alguns instantes para contar) 02 anos que eu estou aqui... Mas, no total, tem 07 anos que eu trabalho com a área de Treinamentos...*

Entrevistadora – E, como ingressou no emprego?

Sujeito C – *Eu tentei uma vaga de estágio... Na área de Recrutamento e Seleção... E, fui ficando aqui... Até hoje...*

Entrevistadora – Encontrou dificuldades para ingressar nessa área?

Sujeito C – *Não... Sempre fui muito disposta e esperta para aprender... Sabe, acho que foi isso que me ajudou a estar aqui hoje... Ter vontade e disposição...*

Entrevistadora – Como foi o primeiro contato com a área da Pedagogia Empresarial?

Sujeito C – *Foi ótimo... Tudo era muito novo pra mim, sabe... Estava na Faculdade... Mas, fui descobrindo uma área super interessante para trabalhar... E que me despertou muito interesse... Então, eu considero que foi prazeroso e continua sendo...*

Entrevistadora – Encontra ou encontrou dificuldades para aprofundar-se, especializar-se, estudar nessa área em que trabalha, já que é tão pouco divulgada?

Sujeito C – *Agora não mais... Há muitas especializações boas em RH, em diversos lugares... Aqui, em Campinas... Fiz alguns cursos em São Paulo... Mas, eu considero que não é difícil não... Mas, a pessoa tem que querer estudar mais... Porque senão não dá...*

Entrevistadora – Descreva, brevemente, o seu trabalho... O que desenvolve, aqui, na organização em que atua...

Sujeito C – *Bem... Atuo como supervisor de RH... Coordeno uma equipe de cinco profissionais... Responsáveis pelo Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Saúde, Medicina e Segurança do Trabalho...*

Entrevistadora – Como organiza-se o setor de Treinamento e Desenvolvimento da empresa. Recebe essa nomenclatura?

Sujeito C – *Sim, está dentro da área de Recursos Humanos... E com essa nomenclatura mesmo...*

Entrevistadora – Depara-se com algum tipo de dificuldade no trabalho por ser pedagogo... Por ser uma profissão com imagem ligada à escola...

Sujeito C – *Ahhh sim...*

Entrevistadora – Então, você pode me descrever...

Sujeito C – *Principalmente, quando eu precisei buscar uma recolocação no mercado... Por mais que tenha experiência... O mercado prefere psicólogos... Não porque nossa imagem está*

ligada à escola, não... Mas, porquê os gestores “entendem” que a Psicologia prepara mais para análise do comportamento humano... Aí fica difícil...

Entrevistadora – Por ser uma profissional da Educação... Como você analisa a contribuição de seu trabalho para uma empresa que é movida pelo Capitalismo...

Sujeito C – *Acredito que o olhar que devemos ter é a da educação inclusiva de Jovens e Adultos... Num ambiente, em que ele tem que aprender a sobreviver, logo, a Pedagogia deu-me muita base para análise do comportamento dos profissionais em situação de aprendizagem organizacional... E, com o advento da educação corporativa, as portas se abriram bastante... Então, eu vejo a minha formação contribuindo nesse aspecto, sabe...*

Entrevistadora – Como você define Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos?

Sujeito C – *Treinamento requer nova aprendizagem... Seja ela técnica ou comportamental... E, o desenvolvimento requer aprimoramento, o que exige que o próprio ambiente de trabalho propicie um crescimento profissional...*

Entrevistadora – Como você analisa o pedagogo no mundo corporativo atual?

Sujeito C – *De vital importância (friso na voz)... Principalmente, se ele estiver antenado com as necessidades de Educação e Universidade Corporativa... Já que vejo elas como essenciais hoje nas grandes empresas...*

Entrevistadora – A empresa adota uma filosofia e uma política diferenciada quanto aos Recursos Humanos? Fale sobre isso? Como os considera?

Sujeito C – *Eu vejo que toda empresa que contrata um pedagogo tem uma filosofia diferenciada a começar pela própria contratação... Depois pelo nome que se dá ao departamento... Normalmente chamado de Capital Humano ou Fator Humano... E, também, pelas próprias políticas e processos de RH que devem ser justos, transparentes e imparciais...*

Entrevistadora – A organização interfere diretamente na elaboração dos programas de Treinamentos? Caso isso ocorra, como se dá?

Sujeito C – *Sim... Os treinamentos são sugeridos pelos gestores... E, depois, aprovados pela diretoria... Que, caso não concorde com algum tema, este não é executado. Porém, o instrutor junto com a analista de treinamento, tem a liberdade de elaborar o conteúdo e o plano de aula conforme convier...*

Entrevistadora – Que indicações você daria a um pedagogo que deseja seguir o percurso formativo da Pedagogia na Empresa?

Sujeito C – *Especialize-se (friso na voz)... Faça cursos de curta duração em paralelo com a Faculdade... Cursos em vários lugares... Não deixe de fazer estágio, porque depois de formado é muito mais difícil... E tenha sempre contato com as pessoas... Pois as vezes são elas que vão te ajudar com alguma oportunidade...*

