

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO



1290004649



FE

TCC/UNICAMP Si56a

RENATA FERREIRA SIMONETTI

A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM AMBIENTES EMPRESARIAIS:
TRÊS DEPOIMENTOS

CAMPINAS

2009

UNICAMP - FE - BIBLIOTECA

2010.5645

Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Educação

Renata Ferreira Simonetti

**A atuação do pedagogo em ambientes empresariais:
três depoimentos**

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 Prof. Dr. José Roberto Montes
Heloani.

Campinas
2009

UNICAMP - FE - BIBLIOTECA

UNIDADE:	FE
Nº CHAMADA	ICC/Unicamp
	Si 56a
V:	EX:
Tombo:	4649
PROC.:	134110
C:	D: X
PREÇO:	11,00
DATA:	09/04/10
CÓD TÍTULO:	474717

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

Bibliotecária: Rosemary Passos – CRB-8ª/5751

Si56a Simonetti, Renata Ferreira
A atuação do pedagogo em ambientes empresariais: três depoimentos /
Renata Ferreira Simonetti. -- Campinas, SP : [s.n.], 2009.

Orientador : José Roberto Montes Heloani.

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

1. Pedagogo. 2. Trabalho. 3. Pedagogia empresarial. I. Heloani, José
Roberto Montes. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Educação. II. Título.

09-383-8FE

Comissão Julgadora

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani

Segundo Leitor: Prof. Dr. Newton Antonio Paciulli Bryan

O destino de uma época que comeu da árvore do conhecimento é ter de... reconhecer que as concepções gerais da vida e do universo nunca podem ser os produtos do conhecimento empírico crescente, e que os mais elevados ideais, que nos movem com mais vigor, sempre são formados apenas na luta com outros ideais que são tão sagrados para os outros quanto os nossos para nós. (Max Weber)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo, aos meus pais, minha irmã e irmão pelo apoio e ao Gustavo por compreender os momentos de ansiedade.

Agradeço imensamente à disponibilidade das três pessoas que realizaram as entrevistas para a construção desse Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradeço ao Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani e ao Prof. Dr. Newton Antonio Paciulli Bryan pela paciência e orientação, e a todos os professores que fizeram parte da minha formação como pedagoga.

Agradeço a todos os amigos que me incentivaram e contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

Um dos fenômenos mais significativos dos processos sociais contemporâneos é a diversificação da ação pedagógica na sociedade, devido à ampliação do conceito de educação e da variedade de atividades educativas. Estamos diante de uma sociedade pedagógica, a ponto de ser chamada sociedade do conhecimento. Entretanto, apesar da ampliação desse campo do educativo, há uma forte tendência em identificar a Pedagogia apenas como docência, desqualificando as possibilidades de um campo de saberes específicos.

Apesar dos interesses voltados para a produtividade e o lucro, as empresas têm se tornado espaços educativos para o trabalhador. As empresas do novo século estão se tornando organizações de aprendizagem, demandando um profissional apto para tais atividades. Nada melhor do que o pedagogo, aquele que se ocupa dos processos de ensino/aprendizagem, para cuidar do caráter educativo das ações ligadas ao desenvolvimento do trabalhador nas empresas.

A organização empresarial, ainda que timidamente, vem recrutando profissionais da educação para compor suas equipes. O pedagogo empresarial tem a capacidade e conhecimentos necessários para identificar, selecionar e desenvolver pessoas para o âmbito empresarial. Este profissional possui competências para trabalhar com Recursos Humanos chegando até a estar frente em uma empresa.

Sendo que as empresas são também um campo de atuação do pedagogo, a preparação intelectual e profissional deve atender às ocorrências educacionais que se concretizam nesse campo. A qualificação do pedagogo deve permitir que ele atue de modo a favorecer o desenvolvimento pleno e integral do ser humano e ser capaz de pensar criticamente sobre a realidade, indo muito mais além da simples manutenção de um espaço pedagógico de adestramento dos corpos. Se o pedagogo se omite desta tarefa na empresa, outros profissionais irão cumprir suas funções didático-pedagógicas.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo principal conhecer as atividades realizadas pelo pedagogo em ambientes empresariais, contribuindo para os estudos sobre atuação do pedagogo além do espaço escolar e enriquecendo as pesquisas realizadas em Pedagogia Empresarial.

Para o desenvolvimento desse estudo, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, coletando as informações sobre o tema e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Juntamente com este levantamento, foram realizadas entrevistas, a partir de um roteiro com perguntas semi-estruturadas, com três pedagogas que atuam ou já atuaram na área de Recursos Humanos, particularmente em Treinamento, na região metropolitana de Campinas/SP. Trechos dessas entrevistas foram utilizados para complementar e exemplificar o tema pesquisado.

Palavras-chave: pedagogo, trabalho, atuação do pedagogo, pedagogia empresarial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CONCEITUANDO PEDAGOGIA.....	10
O objeto de estudo da Pedagogia	10
O que é, afinal, Pedagogia?	13
Qual o papel do pedagogo?	15
Pedagogia, o curso	19
CONTEXTO HISTÓRICO	22
PEDAGOGIA EMPRESARIAL.....	28
O que é o pedagogo empresarial?	30
O pedagogo empresarial e suas contribuições	31
Onde estão os pedagogos empresariais?	36
RH: um pouco de História	36
A estrutura da Administração de Recursos Humanos (ARH)	41
Desenvolvimento de Recursos Humanos: (T&D)	47
Dificuldades do pedagogo na empresa.....	52
Pedagogia empresarial e a formação acadêmica: algumas reflexões	54
Função social do pedagogo empresarial	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
ANEXOS.....	60
Anexo 01 – roteiro de entrevista.....	60
Anexo 02 – entrevista sujeito A	62
Anexo 03 – entrevista sujeito B	75
Anexo 04 – entrevista sujeito C	87
Anexo 05 – tabela de informações sobre os sujeitos entrevistados	97
BIBLIOGRAFIA.....	99

INTRODUÇÃO

Um dos fenômenos mais significativos dos processos sociais contemporâneos é a diversificação da ação pedagógica na sociedade, devido à ampliação do conceito de educação e da variedade de atividades educativas. Estamos diante de uma sociedade pedagógica, a ponto de ser chamada sociedade do conhecimento. Entretanto, apesar da ampliação desse campo do educativo, há uma forte tendência em identificar a Pedagogia apenas como docência, desqualificando as possibilidades de um campo de saberes específicos.

O interesse pelo tema surgiu devido à necessidade de explorar outras formas de atuação do pedagogo além da docência em instituições escolares.

A escola não é o único lugar de atuação do pedagogo. Como diz Brandão (1981), apud Libâneo (2002, p. 26), *não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a única prática, e o professor profissional não é seu único praticante.*

Dessa forma, pesquisar a atuação do pedagogo na empresa é um meio de explorar outros campos de atuação desse profissional e, além disso, investigar o que o educador está fazendo para conquistar espaço em outros setores da sociedade que não só a instituição escolar.

Apesar dos interesses voltados para a produtividade e o lucro, as empresas têm se tornado espaços educativos para o trabalhador. As empresas do novo século estão se tornando organizações de aprendizagem, demandando um profissional apto para tais atividades. Nada melhor do que o pedagogo, aquele que se ocupa dos processos de ensino/aprendizagem, para cuidar do caráter educativo das ações ligadas ao desenvolvimento do trabalhador nas empresas.

Para o desenvolvimento desse estudo, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, pois para se realizar uma pesquisa é preciso levantar todas as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele.

A pesquisa foi realizada com três pedagogas que atuam ou já atuaram na área de Recursos Humanos, particularmente em Treinamento, na região metropolitana de Campinas/SP. A escolha pela região deu-se pelo motivo desta englobar 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.

Essas três pessoas chegaram até mim através indicações de colegas que as conheciam ou através de um email do curso de Pedagogia da Unicamp, que abrange estudantes e pessoas formadas, avisando sobre a pesquisa. Inicialmente seis pessoas se prontificaram para ajudar-me, mas foi possível realizar a entrevista com apenas três.

Foi utilizada, como instrumento de pesquisa, a entrevista com um roteiro de perguntas semi-estruturadas¹ que abrangiam itens referentes à identificação do entrevistado quanto a sua formação acadêmica, tempo de função na área pesquisada, e a organização em que trabalha; caracterização do campo de atuação; população atendida; contribuições da Pedagogia; mercado de trabalho e sugestões para interessados. Entretanto, a entrevista não era rígida, permitindo que fossem feitas as necessárias adaptações.

As entrevistas² foram realizadas em horários e locais (universidades e residência) previamente combinados por telefone ou email, a partir do consentimento da pessoa em participar da amostra de pesquisa após esclarecimentos sobre os objetivos destas, a acessibilidade dos resultados aos participantes e o tratamento coletivo dos dados para evitar a identificação dos indivíduos. Tais entrevistas foram gravadas com permissão do entrevistado e transcritas visando à análise de conteúdo das mesmas.

Os dados coletados foram analisados, a partir da *Análise de Conteúdo* (Bardin, 1979, p.42):

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As etapas para a realização deste procedimento, segundo Bardin (1979), consistem em: uma fase de pré-análise, da exploração do material e, em seguida, a do tratamento dos resultados, a da inferência e a da interpretação. Toda leitura constitui uma interpretação e esta nunca ocorre de forma neutra, uma vez que a Análise de Conteúdo é uma interpretação pessoal do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados.

Os capítulos do trabalho foram organizados da seguinte forma:

- O primeiro capítulo “Conceituando Pedagogia” traz uma reflexão sobre o objeto de estudo da Pedagogia e as possibilidades de atuação do pedagogo.

¹ Ver anexo I.

² A transcrição das entrevistas na íntegra encontra-se nos anexos 2, 3 e 4. As informações gerais de cada entrevistada se encontram na tabela do anexo 5.

- O segundo capítulo “Contexto Histórico” nos ajuda a entender as transformações pelas quais passa o mundo do trabalho, principalmente os ambientes empresariais, onde irá atuar o pedagogo empresarial.

- O terceiro capítulo “Pedagogia Empresarial” busca compreender a atuação do pedagogo empresarial, em que setor ele se encontra, quais são suas contribuições, função social e dificuldades encontradas.

CONCEITUANDO PEDAGOGIA

Antes de iniciar o tema Pedagogia Empresarial, precisamos refletir sobre Pedagogia em relação a sua conceituação, objeto de estudo, modalidades de educação e áreas de atuação do pedagogo.

O objeto de estudo da Pedagogia

Para se compreender com mais profundidade o que é a Pedagogia, é preciso explicitar seu objeto de estudo, que segundo Pimenta (2002, p. 64), *é a educação ou prática educativa.*

Educação compreende o conjunto dos processos, influências, estruturas e ações 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, visando a formação do ser humano.

A educação é uma prática humana, social, que modifica os seres humanos nos seus estados físicos, mentais, espirituais, culturais, e que configura nossa existência humana individual e grupal.

Segundo Pimenta (2002), há duas características fundamentais do ato educativo intencional. A primeira delas é a de ser uma *atividade humana intencional*. Há sempre, em uma relação entre pessoas, intenções que buscam um fim ao processo de formação, ou seja, conforme as concepções, crenças, valores, fazemos determinadas escolhas e temos uma intencionalidade nelas. Já a segunda característica, é a de ser uma *prática social*. A educação é um fenômeno social, ou melhor, uma prática social que só pode ser compreendida em seu contexto, na sociedade da qual faz parte. As práticas educativas não se dão de forma isolada das relações sociais que caracterizam a estrutura econômica e política de uma sociedade, estando subordinadas a interesses sociais, econômicos, políticos e ideológicos de grupos e classes sociais.

Carlos Brandão (1981, p.9) nos diz que:

Não há uma única forma nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece..., o ensino escolar não é a única prática, e o professor profissional não é o seu único praticante. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.

O campo educativo é bastante vasto, pois a educação ocorre na família, na escola, no trabalho, na rua, na empresa, nos meios de comunicação, na política. Não é possível mais afirmar que a educação se reduz ao trabalho docente nas escolas.

Pensando nesta imensidade de possibilidades na educação, faz-se necessário distinguir as diferentes manifestações e modalidades de prática educativa, tais como a educação informal, não-formal e formal.

Segundo Libâneo (2002, p. 31), a *educação informal* corresponde a ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, e que se desenvolve por meio das relações dos indivíduos e grupos com seu ambiente humano, social, ecológico, físico e cultural, das quais resultam conhecimentos, experiências, práticas, mas que não estão ligadas especificamente a uma instituição, nem são intencionais e organizadas, não são sistematizadas. A *educação não-formal* é aquela realizada em instituições educativas fora dos marcos institucionais, mas com certo grau de sistematização e estruturação. A *educação formal* acontece em instâncias de formação, escolares ou não, onde há objetivos educativos explícitos e uma ação intencional institucionalizada, estruturada, sistemática, onde há uma regulamentação ligada ao Ministério da Educação, por exemplo.

Segundo Pimenta (2002), a identificação do pedagogo com o docente incorre num *equivoco lógico-conceitual*. Se o objeto de estudo, que é a *educação ou a prática educativa*, abrange um campo tão vasto, conseqüentemente o mesmo ocorre com a Pedagogia. Portanto, a ação pedagógica não se resume a ações docentes, de modo que, *se todo trabalho docente é trabalho pedagógico, nem todo trabalho pedagógico é trabalho docente* (PIMENTA, 2002, p. 29).

Os sujeitos entrevistados relataram como as pessoas designam a atividade do pedagogo, primordialmente, como atividade docente em escolas.

...na hora que você fala que faz Pedagogia, tem pessoa que não sabe... demora pra associar o que é um pedagogo, tem outras pessoas que já falam logo "ah, você é professora", já relacionam direto, pedagogo é professor, "que escola que você dá aula?", já vai perguntando, e são poucas pessoas que associam a imagem, quando eu falo que sou pedagoga e trabalho em empresa, elas ficam "ah, mas podia? Não sabia que podia, ah não sei o que, o que você faz lá?", mas basicamente é o professor, é o professor, e o professor de criança, é o alfabetizador e tal.. mas até a gente ouvir falar, na época de faculdade o pessoal zoava muito, os amigos de outros cursos falavam "ah, você faz Pedagogia, é curso espera marido", tinha muito essas coisas, fica zoando o curso de Pedagogia, que não faz nada...³

³ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

...ah, Pedagogia? Não tinha um curso melhor pra você escolher? Porque você não fez Engenharia?", a visão era "o que um pedagogo está fazendo aqui?", então eu não tinha uma visão muito aceitável. Mas aí, na área de treinamento eles falavam "pelo menos está em uma área certa né?", "porque você não vai dar aula, o que você está fazendo aqui?", "pedagogo não é quem ensina criança?", eu falava "não, tem pedagogo que trabalha em empresa".⁴

De professor [risadas]. "ah que legal você quer ser professora", não, eu não sou professora, eu sou pedagoga e eu não trabalho com docência, eu não trabalho em escola, pedagogo pode trabalhar em inúmeros lugares, aí você tem que explicar, eu já tenho um discurso completo, todo mundo que pergunta, eu ligo o play e já falo. Aí você tem que explicar, porque as pessoas não vêem o pedagogo como uma pessoa que trabalha em editora, empresa, nas organizações, em ONGS, e não vê, pedagogo é o professor que trabalha em escola, a população em geral vê assim.⁵

Em relação à visão da Pedagogia ou do pedagogo para as pessoas que trabalham junto ao sujeito A, se verifica uma diferença:

...na minha área, é uma visão mais assim, o pedagogo é aquele educador, é aquela pessoa que entende sobre educação, de uma forma mais ampla... e na empresa é uma visão...é uma pessoa que entende mais de educação, um olhar mais nesse sentido, não é tanto o professor.⁶

Essa diferença pode ocorrer devido ao contato com essa nova forma de atuação do pedagogo.

De fato, a imagem de uma profissão (real e potencial) é, em grande medida, determinada pelas atividades que os seus profissionais desempenham (e pelo conteúdo da imagem recebida pelos futuros profissionais pela agência formativa). Em suma, pela sua prática social... A construção da imagem de uma profissão socialmente atuante estaria conectada tanto a uma prática quanto uma imagem correspondente por parte dos próprios profissionais. Socialmente atuante significaria, neste contexto, a oferta de serviços a uma ampla gama da população, com recursos que fossem úteis na solução de um variado espectro de problemas. (YAMAMOTO, OLIVEIRA, SIQUEIRA & CARVALHO, 1997, p. 18 e 19).

Muitas pessoas relacionam o pedagogo com a atividade docente, porque a forma típica de atuação desse profissional é a docência. As pessoas, em sua maioria, se deparam com as práticas profissionais do pedagogo em escolas. Além disso, a *agência formativa* desses profissionais cria uma imagem do pedagogo como docente.

A partir do momento em que o pedagogo começa a atuar em diferentes campos, as pessoas que convivem com essa nova atuação irão rever a imagem dessa profissão.

⁴ Parte da entrevista concedida pelo sujeito B (ver anexo 3).

⁵ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

⁶ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

O que é, afinal, Pedagogia?

Durante séculos e séculos, o problema educativo foi objeto de estudo e de meditação, sem que houvesse atribuído a este conjunto de conhecimentos, mais ou menos sistematizados, qualquer designação específica (HOLTZ, 1999, p. 11).

Na comunidade primitiva, a educação não estava confiada a ninguém em especial, e sim ao próprio ambiente, as crianças aprendiam através da convivência com os adultos.

Esse conceito de educação, como uma função espontânea da sociedade, mediante a qual as novas gerações se assemelham às mais velhas, era adequado para a comunidade primitiva, mas deixou de sê-lo à medida que esta foi lentamente se transformando numa sociedade dividida em classes (PONCE, 1983, p. 21 e 22).

Os filósofos que estudavam os problemas educativos. E aos poucos, foram surgindo pessoas que começaram a se relacionar diretamente com as questões práticas educativas, os pedagogos.

Segundo Holtz (1999, p. 11-14), na Grécia e em Roma, chamava-se pedagogo ao servo ou escravo que era guardião, o qual conduzia e acompanhava as crianças. O próprio termo Pedagogia significa *aquele que conduz a criança*.

Com o tempo, o pedagogo acabou por se transformar, em Roma, num preceptor (mestre encarregado da educação no lar). Quando Roma conquistou a Grécia vieram, entre muitos prisioneiros, atenienses cultos e ilustrados, com habilidades e conhecimentos que causavam muita admiração aos romanos.

Diante desta multiplicidade de conhecimentos, os romanos entregaram a educação dos seus filhos a gregos, seus escravos, muitos dos quais eram sábios, filósofos, sofistas, oradores, matemáticos, pintores etc, chamado por Holtz (1999, p.12), de *pedagogo-escravo*.

Com o desaparecimento da escravatura, sob influência do Cristianismo, o pedagogo-escravo deixou de existir.

Passaram, então, a receber o nome de pedagogos, os estudantes pobres, que aprendiam com os filósofos e se instalavam nas casas das famílias nobres, servindo de preceptores dos filhos dos fidalgos e dos grandes senhores.

Com o tempo, e como a instrução era de difícil acesso, estes *pedagogos-estudantes* começaram a reunir aos filhos dos senhores para os quais trabalhavam outras crianças de famílias conhecidas da redondeza.

Nessa época, a palavra pedagogo, começou a ser usada como sinônimo de *mestre-escola*.

Foi da palavra pedagogo que derivou, o termo Pedagogia.

No século XVIII surge, pela primeira vez, no Dicionário da Língua Francesa, o vocábulo Pedagogia, como Ciência da Educação, que já se usava na linguagem corrente.

Segundo Libâneo (2002, p. 32 e 33),

A Pedagogia, mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, investiga a realidade educacional em transformação, para explicitar objetivos e processos de intervenção metodológica e organizativa referentes à transmissão/assimilação de saberes e modos de ação.⁷ Ela visa ao entendimento, global e intencionalmente dirigido, dos problemas educativos e, para isso, recorre aos aportes teóricos providos pelas demais ciências da educação.

Pedagogia é o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, da educação intencional (atividade humana intencional e prática social).

A Pedagogia, embora não possua um conteúdo "intrinsecamente próprio", tem um domínio próprio – a educação –, e um enfoque próprio – o educacional –, que lhe assegura o caráter de disciplina autônoma diante de outras esferas do saber e do fazer humanos. Diz que as fontes do conteúdo da Pedagogia são, em primeiro lugar, a própria prática educativa e, depois, para o conhecimento da prática educativa, recebe ajuda de fontes secundárias, as ciências auxiliares, cujo material forma o conteúdo da ciência pedagógica (LIBÂNEO, 2002, p. 53).

A Pedagogia considera a pessoa humana, na sua vida integral, individual e social.

O pedagogo tem necessidade de conhecer tudo quanto diga respeito à pessoa humana, para ter condições de orientá-la eficazmente e encontrar soluções práticas para os problemas que a aflige. Para isso, utiliza-se de todas as ciências humanas nos seus diversos aspectos.

Holtz (1999) seleciona algumas ciências que auxiliam a Pedagogia:

1. Ciências do homem considerando a si próprio
 - Psicologia Educacional
 - Ciências Biológicas
 - Antropologia

⁷ Beillerot (1985) apresenta uma definição de ação pedagógica: "uma prática, ou seja, um conjunto de comportamentos e ações conscientes e voluntárias de transmissão de saberes (...) por explicações que apelam à razão de uma ou mais pessoas, com a finalidade de: 1) modificar os comportamentos, os afetos, as representações dos ensinados... (aptidão para a mudança); 2) fazer adquirir métodos e regras fixas que permitam fazer face a situações conhecidas que se reproduzem com regularidade (aptidão para a resolução de problemas dados); fazer agir".

2. Ciências do homem considerado em grupo

- Sociologia
- Geografia Humana
- Estatística

3. Ciências Filosóficas

- Filosofia
- Filosofia da Educação

Para esclarecer a função prática da Pedagogia, Holtz elabora algumas comparações entre a Pedagogia e as outras ciências citadas acima.

1. A Biologia ensina as leis do desenvolvimento do nosso organismo;

- A Pedagogia ensina **como** fazer para cuidar do nosso corpo, seus órgãos e suas funções, para mantê-lo sempre sadio, ágil e belo.

2. A Psicologia ensina sobre as nossas faculdades mentais;

- A Pedagogia ensina **como** fazer para desenvolvê-las plenamente.

3. A Lógica ensina sobre a demonstração da verdade, com pensamento humano;

- A Pedagogia ensina **como** usar as regras do pensamento para comunicá-lo claramente dentro da verdade.

4. A Antropologia observa e estuda o homem como ser sociável, inteligente, seus usos e costumes e a consciência das suas ações;

- A Pedagogia ensina **como** fazer para alcançar a sua função, como ser consciente do seu ambiente, da sua cultura, usos e costumes

5. A Higiene ensina os meios de evitar as doenças e conservar a saúde do corpo;

- A Pedagogia ensina **como** fazer para viver de maneira saudável.

Qual o papel do pedagogo?

Para este mesmo autor, a base da identidade profissional do educador não é a ação docente, mas sim, a ação pedagógica.

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, 2002, p. 33).

Há três tipos de pedagogos (LIBÂNEO, 2001, p. 11):

1) pedagogos *lato sensu*, já que todos os profissionais se ocupam de domínios e problemas da prática educativa em suas várias manifestações e modalidades, são, genuinamente, pedagogos. São incluídos, aqui, os professores de todos os níveis e modalidades de ensino;

2) pedagogos *stricto sensu*, como aqueles especialistas que, sempre com a contribuição das demais ciências da educação e sem restringir sua atividade profissional ao ensino, trabalham com atividades de pesquisa, documentação, formação profissional, educação especial, gestão de sistemas escolares e escolas, coordenação pedagógica, animação sociocultural, formação continuada em empresas, escolas e outras instituições;

3) pedagogos *ocasionais*, que dedicam parte de seu tempo em atividades conexas à assimilação e reconstrução de uma diversidade de saberes.

Da mesma forma podemos definir para o pedagogo duas esferas de ação educativa (PIMENTA, 2002, p. 71), escolar e extra-escolar.

No campo da ação pedagógica escolar, há três tipos de atividades que se distinguem:

a) a de professores do ensino público e privado, de todos os níveis de ensino e dos que exercem atividades correlatas fora da escola convencional;

b) a de especialistas da ação educativa escolar operando nos níveis centrais, intermediários e locais dos sistemas de ensino (supervisores pedagógicos, gestores, administradores escolares, planejadores, coordenadores, orientadores educacionais etc.);

c) especialistas em atividades pedagógicas paraescolares atuando em órgãos públicos, privados e públicos não-estatais, envolvendo associações populares, educação de adultos, clínicas de orientação pedagógica/psicológica, entidades de recuperação de portadores de necessidades especiais etc. (instrutores, técnicos, animadores, consultores, orientadores, clínicos, psicopedagogos etc.).

No campo da ação pedagógica extra-escolar, há profissionais que exercem sistematicamente atividades pedagógicas e os que ocupam apenas parte de seu tempo nessas atividades:

a) formadores, animadores, instrutores, organizadores, técnicos, consultores, orientadores, que desenvolvem atividades pedagógicas (nãoescolares), em órgãos públicos,

privados e públicos não-estatais, ligadas às empresas, à cultura, aos serviços de saúde, alimentação, promoção social etc.;

b) formadores ocasionais, que ocupam parte de seu tempo em atividades pedagógicas, em órgãos públicos estatais, não-estatais e empresas, referentes à transmissão de saberes e técnicas ligados a outra atividade profissional especializada. Por exemplo, engenheiros, supervisores de trabalho, técnicos etc., que dedicam boa parte de seu tempo a supervisionar ou ensinar trabalhadores no local de trabalho, orientar estagiários etc. Nessa categoria, são incluídos trabalhadores sociais, monitores e instrutores de recreação e educação física, bem como profissionais das mais diversas áreas, nas quais ocorre algum tipo de atividade pedagógica, tais como: administradores de pessoal, redatores de jornais e revistas, comunicadores sociais e apresentadores de programas de rádio e TV, criadores de programas de TV, de vídeos educativos, de jogos e brinquedos, elaboradores de guias urbanos e turísticos, mapas, folhetos informativos, agentes de difusão cultural e científica etc.

O campo da atividade pedagógica extra-escolar é extenso. Poderíamos incluir no item da educação extra-escolar toda a gama de agentes pedagógicos que atuam no âmbito da vida privada e social: pais, parentes, trabalhadores voluntários em partidos políticos, sindicatos, associações, centros de lazer etc.

Atualmente, o mercado de trabalho precisa do pedagogo e oferece várias opções de atuação como (MARON & VIEIRA, 2002, p. 17):

- Educação Infantil;
- Ensino Fundamental;
- Cursos de Formação de Professores;
- Clínicas de Psicopedagogia;
- Pesquisa Educacional;
- Escritórios de Assessoria Pedagógica e Educacional;
- Rádio e Televisão educativas;
- Indústria de artefatos e brinquedos educativos;
- Editora de livros didáticos;
- Empresas públicas e privadas com atuação na área de desenvolvimento e treinamento de pessoal;
- Na organização e articulação do Ensino Supletivo dentro das empresas;
- Na articulação e implementação de projetos educacionais de alcance social desenvolvido por empresas;

- Projetos públicos de atendimento à criança e adolescente em situação de risco;
- Em hospitais, dando acompanhamento pedagógico a crianças internadas;
- Em equipes multidisciplinares de organizações não-governamentais (ONGs);
- Coordenação de creches.

Para melhor definirmos o papel do pedagogo, procurei a descrição feita pela Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, o *documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro* (BRASIL, 2002, p. 6).

A CBO descreve a ocupação do pedagogo na família 2394 – Programadores, avaliadores e orientadores de ensino, na qual dependendo do currículo de sua graduação, poderá atuar como:

2394-05 Coordenador pedagógico - auxiliar de coordenação de Ensino Fundamental de primeira a quarta séries, auxiliar de coordenador escolar, coordenador auxiliar de curso, coordenador de disciplina e área de estudo, coordenador de ensino, coordenador escolar;

2394-10 Orientador educacional - auxiliar de orientação educacional, orientador de disciplina e área de estudo, orientador de ensino, orientador escolar, orientador profissional, orientador vocacional e profissional, professor de orientação educacional, técnico de orientação profissional;

2394-15 Pedagogo - auxiliar de orientação pedagógica, auxiliar de orientação pedagógica em educação fundamental de primeira a quarta séries, coordenador de orientação pedagógica, coordenador de serviço de orientação pedagógica;

2394-20 Professor de técnicas e recursos audiovisuais;

2394-25 Psicopedagogo;

2394-30 Supervisor de ensino - Auxiliar de supervisão de ensino, Auxiliar de supervisor escolar, Supervisor educacional, Supervisor pedagógico.

Pela CBO, o profissional que atuar nas respectivas ocupações descritas acima deverá assumir responsabilidades inerentes ao seu papel, assumir postura ética, compreender o contexto vivido no momento, respeitar as diversidades, criar espaços para o exercício da diversidade, respeitar a autoria e autonomia do educador, criar clima favorável de trabalho, demonstrar capacidade de observação, acreditar no trabalho coletivo, trabalhar em equipe, administrar conflitos, intermediar conflitos entre a escola e a família, interagir com os pais, coordenar reuniões, dimensionar os problemas, respeitar a alteridade, estimular a

solidariedade, a criatividade, o senso de justiça, o senso crítico, respeito mútuo, valores estéticos, cooperação e desenvolver a auto-estima.

O trabalho pode ser individual ou em equipe interdisciplinar, em ambientes fechados em horários diurno e noturno.

Todas as ocupações anteriormente descritas poderão implementar a execução, avaliação e coordenação da (re)construção do projeto pedagógico, promovendo a formação continuada dos educadores de escolas de educação infantil, Ensino Médio e também do ensino profissionalizante com a equipe escolar. No desenvolvimento das atividades, viabilizam o trabalho pedagógico coletivo e facilitam o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas.

Para exercer tais ocupações, a pessoa deverá ter curso superior na área de educação ou áreas correlatas, podendo atuar tanto na esfera pública como na privada. O desempenho pleno das atividades ocorre após três ou quatro anos de exercício profissional. Porém, a CBO restringe a atuação do pedagogo quando diz que estes profissionais *atuam em atividades de ensino nas esferas públicas e privadas*. (BRASIL, 2002, p. 219 *grifo meu*),

A idéia de senso comum, inclusive de muitos pedagogos, é a de que Pedagogia é ensino, ou melhor, o modo de ensinar. Uma pessoa estuda Pedagogia para ensinar crianças. O trabalho pedagógico seria o trabalho de ensinar.

Pedagogia, o curso

Segundo Pimenta (2002, p. 6), há, de fato, uma tradição na história da formação de professores no Brasil segundo a qual pedagogo é alguém que ensina algo. Esse equívoco teria se firmado no início da década de 30, *com a influência tácita dos chamados “pioneiros da educação nova”, tomando o entendimento de que o curso de Pedagogia seria um curso de formação de professores para as séries iniciais da escolarização obrigatória*. Porém, segundo esta mesma autora, o curso de Pedagogia, atualmente, deveria destinar-se à formação de profissionais interessados em estudos do campo teórico-investigativo da educação e no exercício técnico-profissional como pedagogos no sistema de ensino, nas escolas e em outras instituições educacionais, inclusive as não-escolares, já que o objeto de estudo deste campo do conhecimento é bem vasto, como vimos anteriormente.

O curso de Pedagogia deveria destinar-se ao pedagogo-especialista, isto é, o pedagogo *stricto sensu*, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos, para

atender demandas socioeducativas (de tipo formal, não-formal e informal), tendo uma sólida formação nos fundamentos, teorias e práticas pedagógicas que são comuns às diferentes possibilidades de atuação do profissional da educação, sobre a qual se desenvolvam as especificidades das diferentes áreas de atuação através de percursos diferenciados.

Segundo as Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia do Ministério de Educação (MEC), o curso de Pedagogia habilita a formação inicial para o exercício da docência na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio de modalidade Normal e em cursos de Educação Profissional, na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. A formação abrange, integradamente à docência, a participação da gestão e avaliação de sistemas e instituições de ensino em geral, a elaboração, a execução, o acompanhamento de programas e as atividades educativas (BRASIL, 2009, p. 6).

O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

- planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;
- planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;
- produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares.

Segundo o site⁸ a Faculdade de Educação da Unicamp, a formação do licenciado em Pedagogia objetiva qualificação para o trabalho em instituições educativas para atuar no magistério na Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental, disciplinas pedagógicas de cursos de formação em nível médio e Educação Especial, na gestão pedagógica e educacional, no âmbito escolar e institucional. Qualifica também para o trabalho em instituições não-escolares e não formais. Faz parte dessa formação profissional a

⁸ Ver na bibliografia FACULDADE DE EDUCAÇÃO.

experiência investigativa, bem como de reflexão acerca de aspectos políticos e culturais da ação educativa.

O pedagogo formado pela Faculdade de Educação da Unicamp está habilitado para atuar no magistério em instituições escolares de diferentes níveis: educação infantil, anos iniciais do ensino fundamental, ensino médio, educação especial, instituições não escolares e não formais, bem como em administração, planejamento, supervisão, orientação educacional, assessoria e coordenação pedagógica e educacional no âmbito escolar e de sistemas educacionais.

As definições de pedagogo ou os objetivos da formação do pedagogo, trazidos pela CBO, pelo MEC e pela Faculdade de Educação citados acima, trazem uma concepção que toma a prática docente como pré-requisito para a formação do pedagogo, enquanto gestor, especialista ou pesquisador. E não qualquer prática docente: especificamente, a formação e a prática em educação de crianças, admitida também como pré-requisito a prática dos licenciados com as séries finais do ensino fundamental e com o ensino médio. Esta compreensão, que determina que os estudos em educação se iniciem, necessariamente, pela formação e prática na docência da educação básica, ao engessar a formação dos profissionais da educação, contradiz as novas demandas do mundo do trabalho, que abrem inúmeras possibilidades de atuação nos processos ampla e especificamente pedagógicos de formação humana.

E, levando em conta a diversidade destas possibilidades, não há como sustentar tal pré-requisito; embora se possa concordar que a licenciatura preceda à formação especializada, considero mais adequado defender uma sólida formação nos fundamentos, teorias e práticas pedagógicas que são comuns às diferentes possibilidades de atuação do profissional da educação, sobre a qual se desenvolvam as especificidades das diferentes áreas de atuação através de percursos diferenciados.

CONTEXTO HISTÓRICO

O objetivo deste capítulo é contextualizar as transformações pelas quais passa o mundo do trabalho, trazendo as bases da Administração Moderna: taylorismo, fordismo e pós-fordismo.

Antes da Revolução Industrial, o artesão exercia controle sobre todo o processo de sua manufatura, atuando diretamente da confecção até a venda daquilo que produzia. O trabalho era artesanal, em baixa escala, voltado para o sustento da família. Não existia preocupação com o tempo de produção, controles rígidos de qualidade e custos.

Estas características se perderam no decorrer da Revolução Industrial, dando lugar a uma administração científica em que a produção cronometrada e em larga escala é implementada.

Tendo sido obrigados a vender sua força de trabalho a outro, os trabalhadores também entregam seu interesse no trabalho, que foi agora "alienado". O processo de trabalho tornou-se responsabilidade do capitalista (BRAVERMAN, 1981, p. 59).

Entre as diversas transformações do período, uma das que se destaca é a forma em que todo o processo é conduzido, isto é, o que antes era uma manufatura de subsistência passa a ser uma empresa focada no lucro que a produção em larga escala pode proporcionar para os donos do capital. Diferente do artesão, o trabalhador não mais participava de todas as etapas de produção, mas sim apenas de uma única, gerando assim, mais rapidez em atender às demandas do mercado.

A administração científica, ou OCT (Organização Científica do Trabalho), mais conhecida por taylorismo, surgiu como resposta à necessidade de uma redefinição do trabalho, atendendo a demanda de velocidade e ritmo da produção das fábricas, onde se introduziram novos instrumentos de trabalho.

O taylorismo ganhou rapidamente popularidade nos EUA e na Europa na década de 1920, através da OCT, que prometia progresso social pela introdução de novas técnicas. Inicialmente delimitava-se ao setor fabril, mas com o tempo expandiu-se para outros setores, como escritórios, vendas e finanças.

Os princípios de administração científica pregavam o estudo de tempos e movimentos para determinar a melhor maneira de se exercer uma tarefa; a padronização de ferramentas, instrumentos e movimentos; um sistema de pagamento de acordo com o desempenho e baixos

custos de produção; empregados cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis; e a existência de um ambiente favorável entre a administração e os trabalhadores para garantir a aplicação de todos os princípios.

Taylor afirmava que com esse modo de organização da produção, seria permitido ao trabalhador exercer tipos de trabalho para os quais teria habilidades naturais, ou seja, a produção seria maior e o ritmo mais rápido, pois os trabalhadores seriam aperfeiçoados em suas aptidões, mesmo que por meio de mecanismos disciplinares.

A mudança da administração empírica para a administração científica envolve também a completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus patrões. Era essencial conhecer a personalidade e considerar cada trabalhador individualmente, acompanhá-lo e direcioná-lo na execução de suas tarefas, estudando se seria viável mantê-lo enquanto tal e como encaminhá-lo para outras tarefas nas quais demonstrasse maior capacidade física e mental.

Segundo Gramsci (1978), apud Heloani (2003, p. 37), *novos métodos de trabalho estão indissoluvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida*. A administração científica não se limitava ao espaço industrial, mas ao modo de vida da sociedade e à subjetividade operária, a tentativa de controle da percepção da classe trabalhadora constitui um modo de regulação taylorista. As práticas de seleção e treinamento reafirmam explicitamente, segundo Heloani (2003, p. 37) *esse espaço pedagógico de adestramento dos corpos no interior da empresa*.

Segundo Dejours (DEJOURS, 1991, p. 19), é preciso chamar a atenção para as conseqüências do taylorismo na saúde do corpo. Com uma nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a *organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho... Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o taylorismo neutraliza a atividade mental dos operários*.

A OCT, segundo este mesmo autor, acaba com a *liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho*. (DEJOURS, 1991, p. 38), sendo que esta adaptação exigiria atividade intelectual e cognitiva, o que o trabalho taylorizado não permite. O taylorismo, como modo de organização do processo de trabalho, visava o como dirigir com o máximo de eficácia, obtendo o melhor rendimento. Seu objetivo, portanto era o aumento da produtividade do trabalho evitando qualquer perda de tempo na produção.

Taylor representa historicamente a administração científica, já Henry Ford está associado à linha de montagem móvel, implantada em 1914, e à produção em massa que

requeria a aplicação de alguns princípios como: a *intensificação*, reduzir o tempo de produção, com a eficaz utilização dos componentes e matérias-primas e a rápida colocação da mercadoria no mercado; a *produtividade*, otimizar a capacidade produtiva de cada elemento da fábrica, aumentando o ritmo de trabalho, com a ajuda da linha de montagem e a especialização do trabalhador e a *economicidade*, reduzir ao mínimo o volume de matéria em curso, ou seja, os produtos são ofertados e vendidos antes dos pagamentos e utilização de matéria-prima (HELOANI, 2003, p. 55).

Henry Ford descobriu a maneira de superar os problemas inerentes à produção artesanal. As novas técnicas de Ford reduziam drasticamente os custos, aumentando ao mesmo tempo a qualidade do produto. Ele criou uma nova forma de gestão da produção, mantendo os princípios tayloristas, mas adicionando a tecnologia/mecanização (HELOANI, 2003, p. 51).

O que havia de especial em Ford, e o que pode distinguir do taylorismo era 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, 1989, p. 121). O fordismo do pós-guerra não era apenas um sistema de produção em massa, mas um novo modo de vida, pois produção em massa significava padronização do produto e consumo de massa, o que implicava toda uma *nova estética e mercadificação da cultura* (idem, p.131). Ford transformou seus trabalhadores em consumidores de seus próprios produtos.

No interior da fábrica, o controle do tempo e dos movimentos deixa de ser individual e passa a ser coletivo, é a esteira que impõe o ritmo dos trabalhadores, expropriando seu saber. O objetivo é economizar pensamento e movimento, *fazer sempre uma só coisa com um só movimento* (FORD apud HELOANI, 2003, p. 56). Esse controle não se limita à fábrica, há uma tentativa de projeção de normas disciplinares que passam a vigorar fora do ambiente de trabalho, com o intuito de garantir a eficácia no sistema produtivo. Ford procura a harmonia através de punições pelo alcoolismo e desarmonia conjugal, por exemplo.

Ford impunha um padrão de conduta aos trabalhadores, ele criou um tipo de *sistema de formação profissional* (HELOANI, 2003, p. 53): a escola Ford (para filhos de empregados, órfãos e interessados), a escola de serviço (preparava estudantes estrangeiros) e a escola de aprendizagem (formava ferramenteiros), sendo que em todas elas ofereciam bolsas de estudo.

Entretanto, a dificuldade em aumentar a produtividade por meio da intensificação do trabalho e uma linha de produção extremamente rígida, aliado a uma reação negativa dos

trabalhadores à excessiva banalização a que tinham se convertido as tarefas de produção, levou a uma crise do fordismo. O mercado instável, global e concorrencial exigia respostas rápidas das empresas em termos de flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.

Com o surgimento do pós-fordismo, houve deslocamento de investimentos da produção para o setor de serviços, requerendo uma nova forma de divisão do trabalho.

O capital foi obrigado a apelar para a adesão dos trabalhadores para poder obter novos ganhos de produtividade. A tecnologia microeletrônica, embora permita reduzir o nível de emprego, não superou a dependência do capital em relação ao trabalho vivo, apenas deslocou-se para outras profissões.

O princípio da divisão entre trabalho manual e intelectual e a especialização do trabalhador na linha de montagem passaram a ser incompatíveis com o papel de cidadão que os homens deveriam assumir numa sociedade mais democrática. Com isso, além de necessário para revigorar o mecanismo de acumulação, a introdução de mecanismos democratizantes na gestão dos trabalhadores também pode ser considerada como uma exigência dos mesmos para voltarem às fábricas. Na década de 1960, há a formação de uma nova geração de trabalhadores, que entram no mercado de trabalho habituados a padrões elevados de consumo e com um nível educacional que rejeita o trabalho repetitivo e mecânico do fordismo (HELOANI, 2003, p. 83).

Para conquistar a cooperação dos trabalhadores, foi necessário confiar ao trabalhador uma parte maior do controle do processo de produção. Nesse novo contexto, que inclui também a difusão de novas tecnologias, desponta a necessidade de atentarmos para as novas exigências de qualificação que caem sobre os trabalhadores, pois este é um elemento primordial para que se alcance os ganhos de produtividade na produção.

A valorização dos sistemas de qualidade, que inclui o cliente em primeiro lugar, a ausência de deficiências, a qualidade de produtos e serviços controlada pelo próprio executor do processo, foi perdida após a substituição do processo artesanal para a produção em massa, o que afastou o trabalhador de todo o processo e resultado de todo seu trabalho. *A responsabilidade por qualidade, produtividade e competitividade passa a ser de todos os envolvidos na produção* (MENDES, 2008, p. 13).

Para tanto, houve necessidade da emergência de novos paradigmas que substituíssem aquela gestão do trabalho baseada no fordismo/taylorismo. Propõe-se, além de outras medidas, o investimento no chamado fator humano, de modo a garantir um novo perfil de trabalhador participante, consciente, responsável, competente, polivalente.

Segundo Vilas Boas (2001, p.50), a empresa pós-fordista altamente competitiva e flexível, necessita desenvolver a iniciativa, a atividade cognitiva, a capacidade de raciocínio lógico e o potencial de criação para possibilitar respostas imediatas por parte de seus funcionários. Para manter a confiabilidade sobre as decisões delegadas, essa empresa deve organizar mecanismos de controle de uma forma indireta. Por esse motivo, ao lado da autonomia concedida, a organização constrói situações que levam os indivíduos a assimilar as regras de funcionamento da companhia, incorporando-as como elemento de sua percepção e, por último, a reordenar até a sua subjetividade para garantir a persistência dessas regras.

A organização funciona como uma máquina de prazer e angústia, estimula um processo psicológico, um ciclo auto-reprodutor em que a angústia alimenta a procura de um prazer agressivo motor gerador de angústia. O indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras, o trabalho que ela lhe propicia e a reproduz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e mais adaptada do que se fosse o objeto de uma restrição (coerção) direta. Ele vive a organização como uma droga da qual não pode se separar. Os conflitos que ele experimenta permanecem puramente psicológicos e não podem levar a uma mudança de estruturas (PAGÈS, 1987, p. 36).

Apesar das formas de controle continuarem no sistema, mesmo indiretas temos alguns exemplos bem sucedidos como do Japão, que denomina seu modelo de diversas maneiras: ohnismo, neofordismo, pós-fordismo e toyotismo, devido ao sucesso de administração da fábrica automobilística Toyota, na década de 1950. O grande diferencial deste modelo é a flexibilização para combater o desemprego da época. Ela se caracteriza de cinco maneiras: 1- multiquificação do trabalhador; 2- adequação da produção em detrimento da demanda; 3- redução de juros e carga fiscal; 4- salários definidos de acordo com a produtividade; 5- “flexibilidade contratual”, que é a mudança de tempo e local de trabalho (MENDES, 2008, p. 17).

A nova base tecnológica proporcionava a diminuição e até mesmo estoques em nível zero (just in time), atendendo à demanda e diminuindo custos com matéria prima. A produção, assim, passa a ser integrada, dependente do trabalho em equipe, que por sua vez, assume certa autonomia no processo, tornando-se fundamental o aprendizado, a rotação de postos e redução de níveis hierárquicos.

Pelo bem ou pelo mal, os fundamentos da teoria administrativa, desde o princípio, concebem o fator humano como fundamental no processo produtivo, a maneira de geri-la vem de certa forma se modificando, para continuar a busca pelo lucro.

Uma organização pode sofrer drásticas mudanças em relação aos seus componentes: materiais, estruturais, administrativos, filosóficos, porém o fator humano, apesar do valor de

cada item que uma empresa precisa pensar, é o mais importante devido a sua subjetividade e capacidade de utilizar materiais e ferramentas, relacionar-se com iguais e superiores e, nesse processo, dinamizar a produção sempre que se sente valorizado e reconhecido em seu ambiente de trabalho.

Todos os modelos, apesar das especificidades, lidam com um elemento comum: a subjetividade do trabalhador, mesmo que para um objetivo principal, lucro.

Independente dessa postura própria do capitalismo, a necessidade de conhecer essas subjetividades era de suma importância. Conforme as Ciências evoluíram, vemos muitos profissionais competentes para lidar com os aspectos humanos, como a Medicina, Psicologia, Sociologia, assim como a Pedagogia, atendendo às demandas globais acerca do conhecimento sobre os seres humanos. A sociedade industrial de antes está sendo substituída pela sociedade do conhecimento, ou seja, as atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas as que produzem e distribuem conhecimento (Drucker, 1997, apud LAUDARES & QUIRINO, 2008, p. 75).

Desse modo, muitas empresas estão investindo no desenvolvimento de seus empregados e tem contribuído para a redefinição e a adoção de diferentes padrões de gestão de pessoas. Embora com interesses voltados para a produtividade e o lucro, tais empresas têm se tornado espaços educativos para o trabalhador.

Assim, além do desenvolvimento técnico-profissional, as empresas que se preocupam com o desenvolvimento humano, social e de valores ético, acabam agregando um maior comprometimento do trabalhador no processo produtivo e se tornando mais competitiva. O profissional da Pedagogia pode encontrar seu espaço dentro dessas organizações capitalistas, a fim de auxiliar e mediar todo o processo de aprendizado que precisa ser amparado por metodologias de ensino e constante acompanhamento e avaliação de seus resultados.

PEDAGOGIA EMPRESARIAL

A sociedade atual transita da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Para Drucker (1997), apud Laudares e Quirino (2008, p. 75), as atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas as que produzem e distribuem informação e conhecimento.

Há uma variedade enorme de organizações: empresas industriais, empresas prestadoras de serviços, bancos, financeiras, universidades e escolas, exércitos, instituições governamentais, hospitais, igrejas etc. Dentre elas, há organizações lucrativas e não lucrativas. As empresas são exemplos de organizações lucrativas, pois reúnem recursos humanos com recursos não humanos (físicos, metodológicos, financeiros, etc) objetivando a auto-sustentação e lucratividade.

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas (BARNARD, 1971, apud CHIAVENATO, 1992, p. 23). Uma organização somente existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns, que não seriam alcançados em uma ação isolada. As organizações que alcançam os objetivos compartilhados tendem a crescer e, assim, agrupar mais pessoas, cada qual com outros objetivos individuais. Isto provoca um distanciamento entre os objetivos organizacionais (que eram comuns para aqueles que formaram a organização) e os objetivos individuais dos novos participantes. Dessa forma, a interação entre essas pessoas se torna complexa e dinâmica. De um lado, as organizações oferecem incentivos ou alicientes, enquanto as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre estes dois aspectos (CHIAVENATO, 1992, p. 99).

Os investimentos em capital intelectual e a gestão do conhecimento sintetizam a idéia de que o saber do trabalhador constitui fator de produção estando em evidência no mercado de trabalho no momento atual. Tal constatação tem levado diversas empresas a investirem no desenvolvimento de seus empregados e tem contribuído para a redefinição e a adoção de diferentes padrões de gestão de pessoas. Embora com interesses voltados para a produtividade e o lucro, tais empresas têm se tornado espaços educativos para o trabalhador. A primeira aprendizagem necessária é possibilitar aos profissionais que conheçam todos os departamentos da empresa, tipos de recursos, quais são seus produtos, seus relacionamentos com outras áreas, tanto externas como internas, quem são seus clientes, sua missão (por que

ela existe), sua visão (o que quer criar) e seus valores (como atuar coerente com a missão, no caminho em direção à realização de sua missão), enfim a sua cultura.

As empresas têm que ter estrutura organizacional que garanta o aprendizado e a criação do conhecimento nas mesmas; os ambientes de trabalho devem permitir mobilizar os profissionais entendendo que eles são a inteligência, a imaginação, a criatividade.

Os altos investimentos feitos em equipamentos caros e sofisticados, somados aos baixos níveis de qualificação do trabalhador, à necessidade de melhoria de produtividade e a alta competitividade enfrentada pelo mercado em níveis internacionais, têm levado as empresas a investirem, na formação e qualificação profissionais dos seus empregados.

Esse novo ambiente tecnológico exige mudanças e implementação de novas filosofias, técnicas gerenciais, estruturas organizacionais e cultura empresarial diferente da do passado. Com o advento da robótica e da informática, cada vez mais as rotinas são delegadas às máquinas. Segundo Silva (1989, p.31), surge um novo conceito de trabalho que está muito mais *orientado para o planejamento, análise e criatividade intelectual do que para simples rotinas habituais*. Este novo conceito de trabalho exige significativas mudanças nos métodos gerenciais, na organização das empresas, no perfil de formação de profissionais e, conseqüentemente, nos métodos educacionais e seus programas.

O maior desafio da sociedade não será o desemprego, mas a perda de funções profissionais. O profissional que adquiriu durante muitos anos uma especialidade pode perder sua função profissional e social e ficar sem qualquer perspectiva de se reempregar com os conhecimentos que adquiriu no passado.

Isso exige toda uma reciclagem educacional que, se não for promovida pela própria empresa, poderá trazer maiores impactos sociais, conflitos com sindicatos e crises de ordem política e social. E apesar de poder ser bem treinado, e até mesmo graduado em uma universidade, o profissional terá que começar a reaprender para usar o seu intelecto de uma forma diferente e original.

Segundo Silva (1989, p.118), os dirigentes empresariais precisam ser sensibilizados para um investimento educacional e de readaptação dos profissionais para esse novo conceito de trabalho, voltado para o planejamento e a criação.

As empresas do novo século estão transformando-se em organizações de aprendizagem comprometidas com a educação e o desenvolvimento dos funcionários [...] desenvolver meios de estimular o conhecimento e conduzir as novas oportunidades de negócios, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a empresa para um novo futuro. (CHIAVENATO, 1992, p. 523).

Para que os recursos investidos na educação do trabalhador tragam os retornos desejados, é necessário que o processo pedagógico seja planejado, implantado e desenvolvido de maneira eficaz, demandando profissionais aptos para sua operacionalização, evidenciando nestes espaços, oportunidades de atuação para o pedagogo.

O que é o pedagogo empresarial?

Na pesquisa bibliográfica foram encontradas diversas denominações para o pedagogo atuante no ambiente empresarial: *pedagogo empresarial, pedagogo do trabalho, educador organizacional, pedagogo organizacional e pedagogo extra-escolar*.

Segundo Arroyo (1997), apud Laudares e Quirino (2008, p.78), etimologicamente, a palavra grega pedagogo significa condutor - aquele que conduz para o processo educativo – e pedagogia, a ciência da educação, sobretudo dos processos de condução de alguém para novos saberes, para o aperfeiçoamento humano.

A partir da concepção de Arroyo, o pedagogo que realiza atividades voltadas para a orientação profissional, embora não previsto em nenhuma lei, parecer ou resolução relativos à educação no Brasil, constitui-se no **pedagogo do trabalho**.

Ao pedagogo do trabalho, compete apresentar o mundo do trabalho humano: analisar as tarefas sociais, buscar o seu sentido, descobrir interesses que reforçam ou enfraquecem uma aptidão, assim como refletir sobre os preconceitos que dividiram o trabalho humano em dois campos opostos - o aviltante e o nobre. Diversas denominações vêm sendo utilizadas para o pedagogo do trabalho, sendo **pedagogo empresarial**, a mais usual e com maior apelo comercial, atraindo inúmeros alunos para os diversos cursos de especialização lato sensu existentes na área, em todo o país.

Boldrin (2000), apud Laudares e Quirino (2008, p.79), denomina **pedagogo empresarial** *aquele que se ocupa dos processos de ensino-aprendizagem no âmbito das organizações de qualquer segmento ou dimensão, no setor público ou privado, cuidando do caráter educativo das ações ligadas ao desenvolvimento do trabalhador nas empresas*.

O pedagogo atuante nas organizações, embora com denominações diferentes, desenvolve atividades de orientação, condução e operacionalização da educação do trabalhador nas empresas. Através de sua visão holística de homem, mais a didática e metodologias próprias as quais podem ser adaptadas para a empresa, faz-se um elemento com

muitas potencialidades para atuar numa instituição que promove atividades de caráter educacionais.

Apesar de não citar o pedagogo ou pedagogo empresarial em seu livro *Recursos Humanos: crises e mudanças*, Toledo (1986) já dizia da importância dos conhecimentos deste profissional da educação, ele diz que uma das áreas fundamentais do profissional de Recursos Humanos é a transmissão de *conceitos, princípios, trazendo informações capazes de serem úteis aos seus superiores, pares e subordinados, no tocante aos problemas de gestão. É um papel de educador, especialmente no que tange à necessidade de tratamento justo e inteligente do patrimônio humano da organização* (TOLEDO, 1986, p. 38, grifo meu).

Handy (1996), apud Maron e Vieira (2002, p. 19), quando se refere aos diferentes profissionais que atuam em uma empresa, salienta que essas pessoas e a própria organização também precisam ficar obcecadas com a busca de aprendizagem se pretendem acompanhar o ritmo da mudança.

O pedagogo empresarial e suas contribuições

...o pedagogo ele consegue desenvolver o aspecto mais social mesmo do colaborador, ele consegue se desenvolver, mas ver o todo, ele consegue enxergar o todo, e assim trabalhar mais com o desenvolvimento daquele colaborador, é assim que eu vejo, de forma simples e rápida.⁹

Segundo Alaniz (2004, p. 143), como parte de uma equipe interdisciplinar, o pedagogo, por compreender o processo cognoscente, pode contribuir na aprendizagem do profissional aguçando o desenvolvimento das potencialidades individuais através da interação entre os profissionais na seleção de metodologias adequadas, proporcionando condições para que ocorra a aprendizagem por meio do trabalho.

Holtz (1999, p. 7) diz que tanto a empresa como a Pedagogia *agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas*. Segundo esta mesma autora, algumas responsabilidades do pedagogo empresarial são:

1. Conhecer e encontrar as soluções práticas para as questões que envolvem a otimização da produtividade das pessoas.

⁹ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

2. Conhecer e trabalhar na direção dos objetivos particulares e sociais da empresa onde trabalha.

3. Conduzir com atividades práticas, as pessoas que trabalham na empresa - dirigentes e funcionários - na direção dos objetivos humanos, bem como os definidos pela empresa.

4. Promover as condições e atividades práticas necessárias - treinamentos, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições, excursões, etc... - , ao desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente, com o objetivo de otimizar a produtividade pessoal.

5. Aconselhar, de preferência por escrito, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e destes para com as chefias, a fim de favorecer o desenvolvimento da produtividade empresarial.

6. Conduzir o relacionamento humano na empresa, através de ações pedagógicas, que garantam a manutenção do ambiente positivo e agradável.

Ao perguntar para os entrevistados sobre as contribuições que o pedagogo oferece à empresa, eles destacaram os aspectos educativos e sociais, além do desenvolvimento de pessoas.

*Eu acho que é justamente isso, que é olhar o aspecto mais educativo mesmo, você poder contribuir como ensinar, técnicas de como ensinar as pessoas, qual é a melhor forma de você poder ensinar um adulto, poder trazer um olhar mais da área de educação mesmo...*¹⁰

*Olha, no que eu pude contribuir como pedagoga foi principalmente na área de Desenvolvimento de Pessoas... dando todo o aparato para o desenvolvimento não só profissional, mas como num aspecto social deles mesmos. Tinha muitas pessoas ali que tinham dificuldade de administrar tempo, pra você ter uma noção, eu passei dois dias inteiros com um colaborador ajudando ele a organizar a rotina dele. Então o que eu pude contribuir para o desenvolvimento das pessoas que trabalhavam na empresa K¹¹, eu contribuí.*¹²

Destrinchando melhor a atuação do pedagogo empresarial, Monteiro (apud SANTOS, 2007) resume as três competências básicas desse profissional: planejar a aprendizagem, facilitar a aprendizagem e avaliar a aprendizagem.

1) Planejar a aprendizagem:

- Mantém-se atualizado e em sintonia com as tendências didáticas pedagógicas;

¹⁰ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

¹¹ Os nomes das instituições foram substituídos por letras, aleatoriamente, para preservar a identidade das mesmas.

¹² Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

- Estabelece objetivos realistas e precisos;
- Correlaciona conteúdos às necessidades e à realidade;
- Organiza seqüencialmente os conteúdos às necessidades e à realidade;
- Propõe ações coerentes aos objetivos e aos conteúdos;
- Determina recursos adequados às atividades propostas;
- Define estratégias de avaliação;
- Registra esquematicamente sua proposta educativa, abrindo espaço para ajustes.

2) Facilitar a aprendizagem:

- Mantém o foco de sua ação no colaborador (em suas características e necessidades) e na aprendizagem;
- Observa as ações dos colaboradores;
- Identifica as melhores ações para viabilizar a aprendizagem;
- Estimula o trabalho independente dos colaboradores e valoriza iniciativas;
- Conduz o processo estimulando a auto-aprendizagem;
- Parte de situações-problema que sejam concretas, visando à facilitação da aprendizagem;
- Usa situações do cotidiano do grupo para possibilitar a (re) construção do conhecimento;
- Associa teoria e prática;
- Cria estratégias da ação adequada ao assunto, às características e aos interesses dos colaboradores;
- Fornece informações práticas;
- Discute soluções apresentadas pelos colaboradores;
- Revê suas ações;
- Orienta na elaboração de análise e sínteses;
- Observa e analisa criticamente resultados em todas as etapas do processo;
- Comunica-se e interage com os colaboradores, objetivando a efetiva construção do conhecimento;
- Fala com desenvoltura e clareza;
- Ouve com atenção;
- Age como mediador nas discussões, exercendo liderança nos momentos de impasse e/ou dispersão;
- Mantém o foco de atenção no tema;
- Estimula a interação entre todos os participantes do processo educativo;

- Estimula o pensamento crítico, a argumentação coerente e a tomada de decisão em grupos;
- Explora adequadamente materiais didáticos e recursos audiovisuais;
- Seleciona o(s) recurso(s) audiovisual(is) de acordo com a atividade a ser desenvolvida.

3) Avaliar a aprendizagem:

- Estabelece, cooperativamente com os colaboradores, critérios para avaliação da aprendizagem;
- Observa atentamente as ações dos colaboradores;
- Avalia a aprendizagem dos colaboradores de forma constante e variada, sempre sob o enfoque diagnóstico;
- Compara os resultados com os objetivos definidos;
- Analisa os resultados com os colaboradores;
- Propõem alternativas para viabilizar a aprendizagem;
- Cria condições para a auto-avaliação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Uma das características do pedagogo empresarial ao facilitar a aprendizagem, citada por Monteiro, é *agir como mediador*. Um dos pontos a destacar no âmbito das organizações é a mediação dos conflitos organizacionais. A mediação como procedimento implica uma postura não coercitiva.

Esta técnica apresenta uma série de vantagens, segundo Ribeiro (2003), dentre elas, maior rapidez no processo, redução do desgaste emocional, participação ativa dos envolvidos e privacidade das informações.

Para conquistar o comprometimento das pessoas, alguns elementos são essenciais, como o incentivo às pessoas para que tomem decisões, dar *feedback* no momento certo, procurando manter sempre a confiança das pessoas.

Torna-se essencial, também, manter-se atento ao esforço e ao desempenho das pessoas para poder estimulá-las e/ou ajudá-las naquilo que precisam melhorar. A liderança passa a ser alguém que também está engajado nos processos e, portanto, é co-responsável, como todos os demais atores da organização, pelos resultados.

Um dos elementos constitutivo da política de Recursos Humanos diz respeito ao aproveitamento interno dos recursos humanos disponíveis, sendo possível na medida em que

são adotadas estratégias de acompanhamento e conhecimento de cada funcionário na situação de trabalho.

Cabe ao pedagogo empresarial auxiliar o desenvolvimento de instrumentos e capacitação quanto à observação sistemática do funcionário, à obtenção de dados e informações a respeito dos funcionários em termos de seu desempenho, assim como quanto à proposição de medidas com vistas a corrigir os desvios constatados.

Vale acrescentar que o incentivo é um fator indispensável ao funcionário posto que ele se sentirá valorizado no seu próprio trabalho o que influirá positivamente na boa qualidade do seu desempenho (RIBEIRO, 2003, p. 58). Esse tipo de atitude foi citado pelo sujeito C nas entrevistas realizadas:

...às vezes tinha funcionário que queria sair então eu tinha que ir lá, fazer toda a área de acompanhamento... eu tive um funcionário que queria crescer dentro da empresa, ele prestou vários PRI's, é Programa de Recrutamento Interno que a companhia tem, então antes de buscar um colaborador fora, ele busca dentro da empresa K mesmo, isso é uma política bem legal de lá, e ele nunca conseguia, nunca conseguia, aí um dia eu sentei com ele e falei assim "você quer? Então eu vou buscar quais são as características desse cargo que você quer", a gente elencou e toda a semana eu tinha uma reunião com ele, perguntando o que você fez pra melhorar essa e essa área, a gente foi vendo mesmo o perfil dele, daí no próximo PRI que ele prestou, ele passou, foi a chefe e hoje ele está como chefe de todos os chefes da empresa K, super legal... todo mundo que ia fazer uma entrevista no HO, no dia seguinte eu "senta aqui, como é que foi? O que eles te perguntaram?", eu já anotava tudo, porque, eu conseguia ter uma noção de como era o processo seletivo lá, e eu conseguia preparar as pessoas pra ir pra lá, então "olha, ele vai te falar assim, você tem que ser enfático", assim, todo o aspecto de apoio mesmo pro funcionário, eu dava... Eu sentava na sala, tanto é que depois de uns quatro meses, eles já estavam, "Vamos na salinha, eu preciso conversar", era aquela coisa, que além de todo o aspecto do trabalho mesmo que eu ajudava, nos conflitos eu acabei sendo vista como uma mediadora... (grifo meu) ¹³

A Pedagogia Empresarial procura favorecer uma aprendizagem significativa e o aperfeiçoamento do capital intelectual para o desenvolvimento de novas competências que atendam ao mercado de trabalho. Atualmente o administrador, gerente ou proprietário que ainda vê o funcionário apenas como um número, sem o mínimo de consideração com o lado humano, está perdendo qualidade, produtividade e, conseqüentemente, lucro, já que é este o foco, na maioria das vezes, de tais profissionais.

A Pedagogia na empresa, infelizmente, ainda precisa de certo apoio dos gerentes responsáveis pelas áreas onde se encontram estes profissionais. E já que estamos falando desse *locus* de trabalho, precisamos responder a questão.

¹³ Parte da entrevista cedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

Onde estão os pedagogos empresariais?

O campo de atuação do pedagogo é muito vasto, como já vimos anteriormente, portanto o pedagogo empresarial também tem a possibilidade de atuar em diversas áreas nas organizações, porém, segundo Lopes (2007, p. 33), o pedagogo, geralmente, se encontra no Departamento de Recursos Humanos. O pedagogo irá atuar como profissional de Recursos Humanos.

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (BRASIL, 2002, p. 251), o profissional de Recursos Humanos é descrito como analista de Recursos Humanos, o qual administra pessoal e plano de cargos e salários; promove ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetua processo de recrutamento e de seleção, gera plano de benefícios e promove ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administra relações de trabalho e coordena sistemas de avaliação de desempenho. No desenvolvimento das atividades, mobiliza um conjunto de capacidades comunicativas. Normalmente exercem suas funções nos Departamentos de Recursos Humanos de empresas, sendo contratados como empregados de carteira assinada ou como prestadores de serviços autônomos.

O exercício dessa ocupação requer escolaridade de Ensino Superior, sem determinação da área. O desempenho pleno das funções ocorre após o período de cinco anos de experiência profissional. O profissional que ocupar o cargo de analista de Recursos Humanos deve possuir algumas competências, tais como: possuir empatia, agir com dinamismo, demonstrar flexibilidade, trabalhar em equipe, negociar com funcionários, ter capacidade de planejamento e organização, agir com diplomacia, persuadir pessoas, demonstrar iniciativa, agir com liderança, analisar criticamente, agir de forma pró-ativa e demonstrar raciocínio lógico.

Para entendermos melhor o trabalho do profissional de RH (Recursos Humanos), precisamos compreender o histórico e a organização desse departamento.

RH: um pouco de História

Uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). As mudanças são tantas que seu nome se modifica constantemente. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Competências, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual,

Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área. Cada abordagem está ajustada aos padrões da época e à mentalidade predominante. Mas para facilitar a exposição do trabalho, irei manter a tradicional denominação RH.

Segundo Toledo (1994), desde o início da década de 1970, passou-se a utilizar a expressão Recursos Humanos para designar, no campo da Administração, a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado, mesmo que esses agrupamentos existam desde os tempos antigos.

Recursos Humanos é uma atividade tão antiga quanto o homem e seus agrupamentos. Assim sendo, esteve sempre presente, como atividade auxiliar da organização e direção do trabalho grupal, desde os estágios rudimentares da coleta de frutas, da caça e pesca, da agricultura e criação de animais (TOLEDO, 1994, p. 13).

Antigamente, este mesmo campo de estudos e de atividades teve várias denominações. Entre elas, a de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Relações Humanas.

Segundo Chiavenato (2009), no decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases distintas: a Era da Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e Era da Informação.

A Era da Industrialização Clássica cobriu o período entre 1900 e 1950. Representa um período de meio século de intensificação do fenômeno da industrialização, que se iniciou com a Revolução Industrial. Nesse período, a estrutura organizacional típica caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes. A cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e dos valores tradicionais ao longo do tempo. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital. A administração das pessoas era tradicionalmente denominada Relações Industriais. O homem era apenas um prolongamento da máquina.

O Departamento de Pessoal era um órgão destinado a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato, contagem de férias etc. Mais

adiante, o Departamento de Relações Industriais assumiu o mesmo papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório.

O movimento sindical inglês, pioneiro, seguido por outros na Europa e nos Estados Unidos, passou a operacionalizar a denúncia, antes expressa em termos de teorias ou movimentos revolucionários de cunho político. Esse movimento começou nitidamente com características de proteção dos trabalhadores contra os abusos decorrentes, não apenas da discriminação econômica, mas também do processo geral de alienação organizacional, expressa nos modelos autoritários tecnocráticos.

A forte presença da administração científica e um movimento trabalhista que contestava a injustiça econômica e os traços alienadores e opressões das organizações de trabalho marcam o século XX. Era preciso amenizar a pressão sindical, juntamente à crescente função de organizar o contingente humano das empresas nas estruturas hierarquistas, os fluxos de produção fragmentados pela divisão do trabalho e a adaptação do homem às novas máquinas, passou a caracterizar o perfil de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século XX, *tendo uma presença mais formal, como órgão de administração* (TOLEDO, 1994, p. 28).

Esta posição de Recursos Humanos como amenizador do movimento sindical e como contribuinte da adequação do homem nos esquemas rígidos da administração científica foi particularmente evidente nas três primeiras décadas do século XX, perdendo sua intensidade a partir da década de 1950.

A Era da Industrialização Neoclássica durou de 1950 a 1990. Teve seu início com o final da Segunda Guerra Mundial. As mudanças passaram a ser mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. As transações comerciais passaram da amplitude local para internacional e a competição entre as empresas ficou mais acentuada. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se inflexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente. As organizações tentaram novos modelos de estrutura que pudessem proporcionar-lhes mais inovação e melhor ajustamento às novas condições, surgindo a estrutura matricial para tentar consertar e reavivar a velha e tradicional organização funcional. Com a abordagem matricial, adicionou-se à organização funcional um esquema lateral de departamentalização por produtos/serviços para proporcionar uma estrutura mais inovadora e dinâmica, porém a organização matricial não foi suficiente para flexibilizar a estrutura funcional. A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no

presente, sendo que a concepção de Relações Industriais deu lugar a uma nova visão de Administração de Recursos Humanos, vendo as pessoas como recursos vivos e não como meros fatores de produção.

A Era da Informação teve início por volta de 1990. Sua característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas e inesperadas. A tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia e a competitividade tornou-se intensa entre as organizações. O mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos, à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. A estrutura organizacional em matriz tornou-se insuficiente para dotar as organizações da agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização, estes se tornaram provisórios e não definitivos. Os cargos e as funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes.

As práticas de RH são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não-essenciais são transferidas para terceiros através da terceirização. As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros. De uma área fechada, hermética, monopolística e centralizadora que a caracterizavam no passado, a moderna ARH está se tornando uma área mais aberta e descentralizadora, entretanto, essas mudanças são lentas, muitos Recursos Humanos são ainda “inatingíveis”, como disse o sujeito C.

... a gente vê muita reclamação de que é um departamento quase inacessível, você não consegue chegar, você não consegue conversar, você não tem ninguém que olhe para as necessidades e que consiga intermediar, por exemplo, uma conversa com um chefe.¹⁴

Em organizações mais expostas às mudanças ambientais, passaram a ser fundamentais equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos, não há mais limites de espaço e tempo. O recurso mais

¹⁴ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento, é preciso saber usá-lo e aplicá-lo rentavelmente. As pessoas com seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base da nova organização e o emprego começou a migrar do setor industrial para o setor de serviços. As pessoas passaram a serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc.

... a área de RH representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e iniciativa e dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria (CHIAVENATO, 2009, p. 11).

Não podemos esquecer, entretanto, que o sistema não segue um padrão, portanto, temos diferentes organizações trabalhando com diferentes concepções frente ao trabalhador. Além disso, todas elas têm como objetivo maior e comum o lucro e como organização, o capitalismo.

*Sinceramente... hoje eu me arrependo de ter largado a Pedagogia... na empresa não, eles não ligam, não ligam se você estuda na Unicamp, na Unip... o que importa é o que você está trazendo de lucro pra empresa e você não tem mais o pessoal...*¹⁵

Segundo Pàges (1987), em *O poder das organizações*, as políticas dos Recursos Humanos não são apenas procedimentos do modo de funcionamento da organização, elas são também o fundamento de uma produção ideológica.

...não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso destes dispositivos, de maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissoluvelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam (PAGÈS, 1987, p. 98).

Segundo o mesmo autor (PAGÈS, 1987, p. 99), as políticas de Recursos Humanos são processos de mediação pluridimensionais:

- no nível econômico, elas gerenciam as vantagens concedidas ao pessoal, em contraposição a seu trabalho;

¹⁵ Parte da entrevista concedida pelo sujeito B (ver anexo 3).

- no nível político, elas asseguram o controle da conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações;

- no nível ideológico, como vimos, elas encarnam concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas estas práticas e ocultam os objetivos de lucro e de dominação;

- no nível psicológico, elas praticam uma política de gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico.

A estrutura da Administração de Recursos Humanos (ARH)

Durante toda a Era Industrial predominou o conceito de que a organização é um empreendimento social através do qual se reúnem recursos variados para atingir determinados objetivos. Sem recursos não há como atingir os objetivos. Os recursos são bens ou serviços consumidos na realização das atividades organizacionais, podem ser a matéria-prima para produzir o produto final ou o serviço prestado pela organização.

De um modo genérico, os recursos organizacionais podem ser classificados em cinco grupos (CHIAVENATO, 2009, p. 97):

- recursos físicos ou materiais;
- recursos financeiros;
- recursos mercadológicos;
- recursos administrativos

E o que mais nos interessa:

- recursos humanos.

Os recursos humanos são definidos como as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional, é um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividade de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa etc.

Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (supervisores de primeira linha, técnicos, funcionários e operários abaixo deles). Constituem o único

recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide e manipula os demais, que são inertes e estáticos por si.

As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes (cargos) dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização. Ademais, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação etc. Na realidade, a palavra recurso representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas, é diferente reconhecer as pessoas como dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais e reconhecê-las como recursos, apenas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes, são considerados sujeitos passivos da ação organizacional, necessitando obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional, ou seja, são igualadas a “coisas”, é desapropriado do operário seu saber, sua coletividade e suas necessidades, não restam senão *corpos isolados e dóceis, desprovidos de toda iniciativa* (DEJOURS, 1991, p. 42). Entretanto, as pessoas devem ser consideradas parceiras da organização, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências etc.

...sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2008, p. 10).

Todos os recursos precisam ser administrados, portanto os recursos humanos serão gerenciados pela ARH (Administração de Recursos Humanos), esta é uma área interdisciplinar que envolve conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia Organizacional, Pedagogia Empresarial, Engenharia Industrial, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, Medicina do Trabalho, Engenharia de Sistemas, Cibernética etc. Os assuntos normalmente tratados em ARH referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos, podemos citar testes psicológicos, entrevistas, tecnologia de aprendizagem, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de

cargos e da organização, satisfação no trabalho, absenteísmo, salários e encargos sociais, mercado, lazer, auditoria etc.

A ARH tanto pode referir-se ao nível individual, como aos níveis grupal, departamental, organizacional e mesmo ambiental da organização. Não há leis ou princípios universais para a gestão dos recursos humanos.

A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização (CHIAVENATO, 2009, p. 118).

Segundo Chiavenato (2008, p. 2), existem três significados para o termo RH (Recursos Humanos):

- como *função ou departamento*. RH é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.

- como um *conjunto de práticas de recursos humanos*, refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

- como *profissão*, refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral sem papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.

Quando as organizações são geograficamente dispersas, a ARH pode ser centralizada. Os departamentos de recursos humanos localizados em cada fábrica, embora situados em locais diferentes, são subordinados diretamente à Diretoria de Recursos Humanos, este é um prestador de serviços às respectivas fábricas. Essa situação tem a vantagem de proporcionar unidade de funcionamento e uniformidade de critérios na aplicação das técnicas em locais diferentes. Contudo, apresenta a desvantagem de a vinculação e as comunicações serem feitas à distância, tendo demora na comunicação, as decisões tomadas pelo órgão superior são tomadas à distância e, muitas vezes, sem um profundo conhecimento dos problemas locais.

A ARH pode ser descentralizada também. Os departamentos de recursos humanos localizados em cada fábrica ou unidade são diretamente responsáveis pela fábrica ou unidade,

mas recebem assessoria e consultoria da Diretoria de Recursos Humanos, que planeja, organiza, controla e assessora os órgãos de recursos humanos, que, por sua vez, recebem ordens dos responsáveis pelas fábricas ou unidades. Essa situação tem a vantagem de proporcionar rapidez e adequação na solução dos problemas locais, recebendo assessoria técnica e planos montados na matriz, ajustando-os às necessidades da fábrica ou unidade onde estão localizados. Contudo, apresenta a desvantagem da heterogeneidade e diferenciação de critérios, à medida que são ajustados às necessidades locais.

O órgão de ARH pode estar situado em nível institucional (diagrama 1), nível intermediário (diagrama 2) ou a ARH é um órgão de assessoria da Presidência (diagrama 3), prestando-lhe consultoria e serviços de *staff* (assessoria que o órgão de RH presta a cada chefe).

Diagrama 1

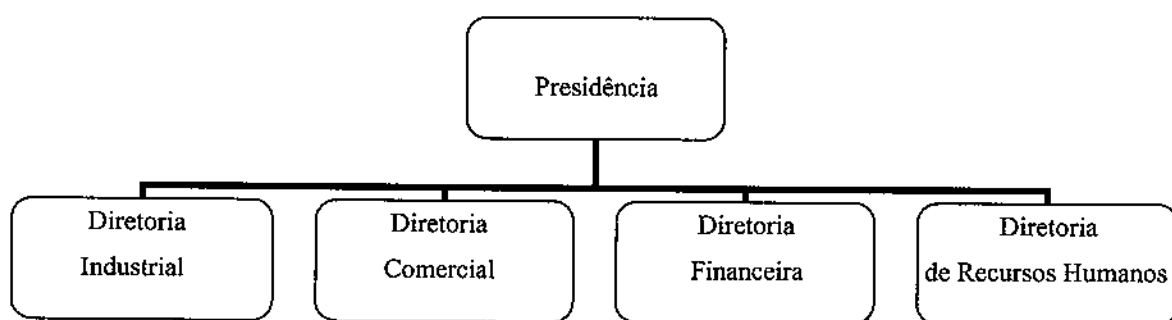


Diagrama 2

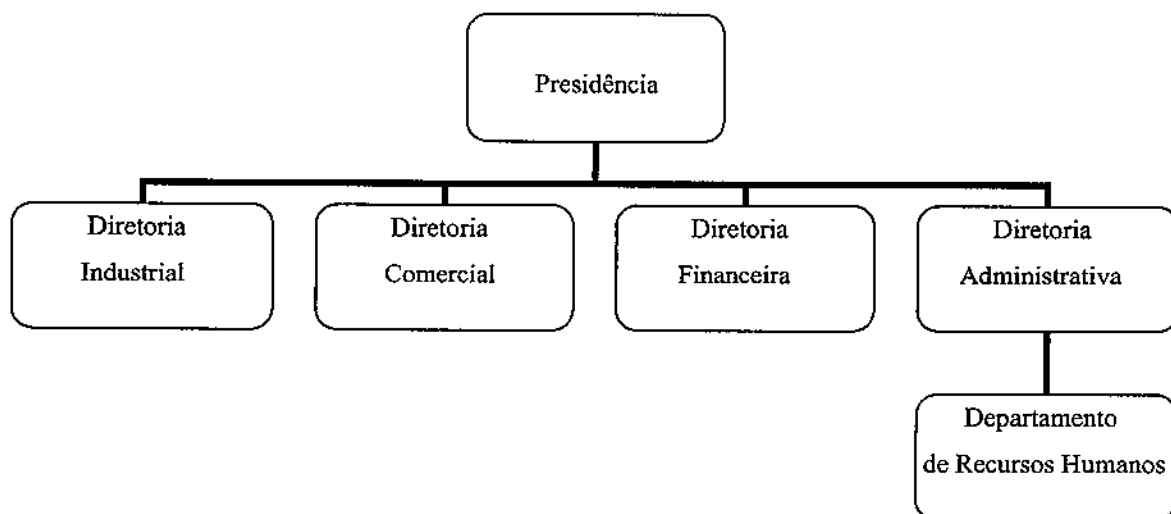
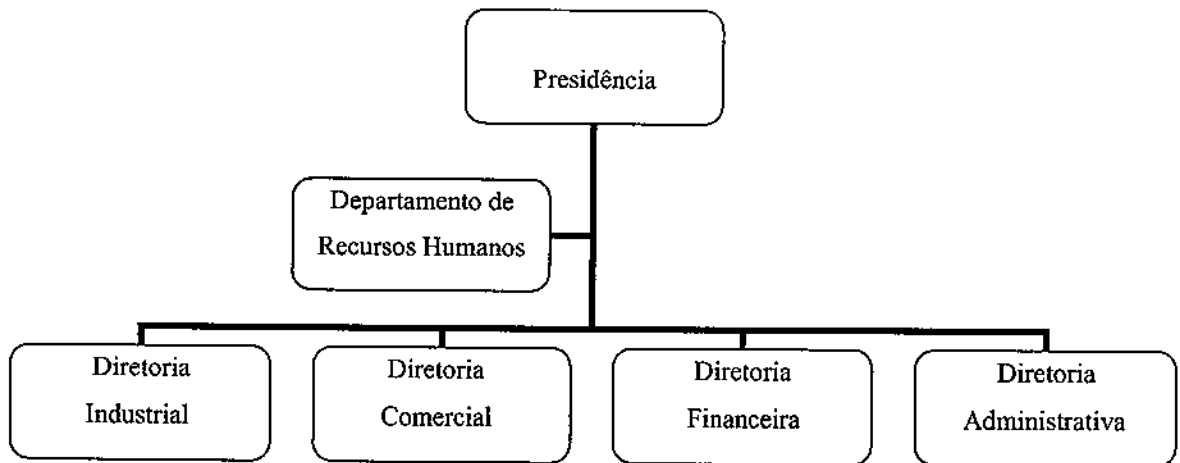


Diagrama 3



Segundo Chiavenato (2009), os principais objetivos da ARH são:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades e competências, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos organizacionais e individuais.
3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Esses objetivos pretendem ser alcançados através de cinco processos básicos ou subsistemas interdependentes:

-provisão de recursos humanos: quem irá trabalhar na organização (pesquisa de mercado de RH, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas, integração);

-aplicação de recursos humanos: o que as pessoas farão na organização (planejamento e alocação de recursos humanos, descrição e análise de cargos, plano de carreiras, avaliação do desempenho);

-manutenção de recursos humanos: como manter as pessoas trabalhando na organização (administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas);

-desenvolvimento de recursos humanos: como preparar e desenvolver as pessoas (treinamento, desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento organizacional);

-monitoração de recursos humanos: como saber o que são e o que fazem as pessoas (banco de dados, sistemas de informação, auditoria de recursos humanos).

Destrinchando melhor essas tarefas, segundo a Society for Human Resource Management – SHRM, temos as especialidades da área de ARH que são as seguintes:

- posicionamento: selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.
- manutenção de pessoal: aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários.
- relações no trabalho: relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.
- treinamento e desenvolvimento: treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.
- remuneração: pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisição de ações, enriquecimento de cargos e salários.
- comunicações internas: revista interna (house organ), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima.
- organização: desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, utilização de abordagens para reduzir conflito e superar resistências às mudanças organizacionais.
- administração: alternativas de modelos gerenciais (estilos autoritário, consultivo, participativo e de auto-administração) e assistência à mudança.
- políticas e planejamento de pessoal: definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias, identificar, traduzir e cumprir políticas de RH e planejamento de RH.
- auditoria e pesquisa: relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

A Administração de Recursos Humanos, além de trabalhar constantemente com as funções mais operacionais do patrimônio humano, sua qualificação, aproveitamento organizacional, índice de motivação etc, tem a responsabilidade de estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo.

Se vemos os Recursos Humanos apenas como uma atividade técnica, o descrevemos como um setor de uma organização que, com seu cabedal técnico, deve selecionar e treinar pessoal, administrar salários etc. Porém o objetivo fundamental nos nossos dias dos Recursos Humanos é contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano de uma organização. Esse tipo de clima resulta em maior saúde e eficácia de uma organização (TOLEDO, 1994, p. 34).

Nesse sentido, é preciso aumentar as condições para o exercício dos níveis de autonomia, autocontrole e autodesenvolvimento das pessoas participantes da organização. Uma das estratégias operacionais mais relevantes é a identificação das condições restritivas aos processos de auto-realização¹⁶ e os esforços para remoção ou minimização dessas condições. O sujeito C nos mostra como o pedagogo pode trabalhar na minimização das condições que restringem a auto-realização:

... todo o aspecto de apoio mesmo pro funcionário, eu dava... Eu sentava na sala, tanto é que depois de uns quatro meses, eles já estavam, "Vamos na salinha, eu preciso conversar", era aquela coisa, que além de todo o aspecto do trabalho mesmo que eu ajudava, nos conflitos eu acabei sendo vista como uma mediadora...¹⁷

Segundo Toledo (1994, p. 47), a função de contribuir para a *educação da organização* como um todo, com a meta de criar um clima propício para a saúde organizacional, é tarefa fundamental do Departamento de Recursos Humanos.

A atuação do pedagogo empresarial tem sido, na sua maioria, em um dos subsistemas: o Desenvolvimento de Recursos Humanos, mais conhecido dentro das empresas como T&D.

Nas entrevistas realizadas, todas as participantes, apesar de realizarem outras tarefas diferentes daquelas especificadas no Desenvolvimento de Recursos Humanos, foram contratadas para participarem dessa área de T&D. Por essa razão, irei me deter apenas nesse subsistema.

Desenvolvimento de Recursos Humanos: Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

... as empresas têm visto hoje que treinamento tem um papel fundamental pro desenvolvimento da própria empresa, então eles começaram a identificar a necessidade de uma pessoa que entenda de processos de educação, "o que que é isso, como é educar um adulto?", é diferente de educar uma criança, "como a gente faz isso?", e a gente vê que o treinamento cada vez mais virou uma estratégia da empresa, pra crescer ela tem que ter foco em treinar, em desenvolver seus

¹⁶ O termo *auto-realização* foi retirado de Toledo (1994, p.43), o qual descreve como *a marcha do aperfeiçoamento dos indivíduos e dos grupos, e que se pode definir como um esforço permanente das pessoas e agrupamentos para se aperfeiçoar como ser, assim que se conseguiram libertar das carências básicas do ter*. Também define *auto-realização* como *sinônimo de humanização crescente das pessoas e dos grupos*. E quando se fala em humanizar a organização, o que se pretende é a criação de climas propícios para que as pessoas e grupos possam, pelo exercício da participação, da autonomia, do autocontrole, encontrar condições de motivação e desenvolvimento.

¹⁷ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

*funcionários, senão ela não consegue atingir seus objetivos, tudo passa por um desenvolvimento daquele funcionário, por um processo.*¹⁸

Os Recursos Humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Esse desenvolvimento tem sido realizado, principalmente, através de treinamento. Antigamente, este existia como um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa, era o adestramento do operário, sem grandes considerações para o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas. Mais tarde, com a introdução de novas tecnologias, ele centrou-se na valorização do trabalhador como ser humano e a sua identificação com valores econômicos e sociais dentro da organização industrial (Fontes, 1977).

A palavra treinamento tem vários significados. Alguns especialistas consideram o treinamento como desenvolvimento da força de trabalho das organizações, outros o interpretam mais amplamente considerando o treinamento como uma preparação para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para aumentar o nível intelectual através da educação geral. Outros autores referem-se a uma área mais genérica, chamada desenvolvimento, que pode ser dividida em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto que a educação, preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Segundo Chiavenato (2009, p. 414), a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes:

- **formação profissional** é a educação profissional que prepara o homem para uma profissão;
- **aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional** é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão e
- **treinamento** é a educação profissional que adapta o homem para um cargo ou função.

O treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Ele compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico

¹⁸ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais. Também pode ser considerado um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Portanto, o conteúdo de cada treinamento pode ser: transmissão de informação; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes; desenvolvimento de conceitos.

O treinamento é um processo educacional, que pressupõe uma relação de ensino/aprendizagem, sendo assim, o pedagogo tem sido um profissional procurado para esta área, pois, como já vimos no capítulo “Conceituando Pedagogia”, o objeto de estudo da Pedagogia é a prática educativa, as relações de ensino/aprendizagem.

A organização sistemática das atividades a serem aplicadas no treinamento demanda um tipo de conhecimento específico da prática educativa, como a elaboração e seleção de materiais didáticos, instrumentalização didática dos profissionais e, ainda, a seleção de metodologia apropriada para conduzir a execução do treinamento. O pedagogo deverá ultrapassar a simples organização formal dos programas de treinamento para realizar uma organização educativa, na qual o objetivo, o conteúdo, a metodologia e a avaliação são vistos interligados, sofrendo modificação, seleção e adaptação de modo a interferir na organização intelectual do sujeito (ALANIZ, 2004, p. 146).

Muitas vezes o pedagogo não irá comandar o treinamento, pois não possui todos os conhecimentos técnicos, mas será um apoio didático.

... treinamento técnico quem dá são só técnicos, a gente organiza, eu ajudo a montar a apostila, os slides pro treinamento, tudo a gente ajuda, mas dar o treinamento não, por enquanto não... meu trabalho hoje lá é mais focado nisso, de pegar o que eles têm em mente e transformar de uma forma mais didática que o aluno possa entender melhor e poder enxergar isso, como ele vai aprender melhor, que recurso ele precisa pra entender determinado assunto, então é mais com esse foco que eu vou olhando pra cada treinamento.¹⁹

Têm sido criadas novas formas de conceber esta área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Muitas organizações estão caminhando gradativamente do T&D para a Educação Corporativa. Segundo Chiavenato (2009, p.408), a diferença está em que o T&D, pela sua própria natureza e configuração, é quase sempre *local, tópico, microorientado, agregador*. A educação corporativa apresenta vantagem de ser *holística, sistêmica, proativa e sinérgica*. Muitas vezes, ela é feita através do conceito de Universidade Corporativa, como

¹⁹ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

diz o sujeito A: *lá na empresa eu sou analista de treinamento e eu faço parte lá, do que a gente chama de Universidade X, que cuida de todos os treinamentos da empresa*, este conceito representa mais uma postura, uma mentalidade, um estado de espírito generalizado do que propriamente um local físico ou uma entidade concreta. Dentro dessa visão, as organizações do novo milênio precisarão reunir cinco características simultâneas e fundamentais, os cinco Fs: *fast, focused, flexible, friend e fun* (veloz, focada, flexível, amigável e divertida). As pessoas devem desenvolver competências pessoais para atuar nos novos ambientes de negócios, a saber: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento global dos negócios, liderança, autogerenciamento.

Outra forma de organizar a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos é através da diferenciação entre T&D e DO (Desenvolvimento Organizacional). Segundo Chiavenato (2009, p. 457), enquanto que o *T&D se relaciona com a mudança ao nível microscópico e individual, o DO é macroscópico e sistêmico*. Este procura deixar as organizações mais orgânicas, através de mudanças organizacionais como a modificação da cultura organizacional e a compatibilização entre os objetivos organizacionais e individuais dos colaboradores.

Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se autorealizar, mas devido a vários fatores, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados. Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, ele é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais.

Os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo traz para dentro da organização, influenciam diretamente no estilo gerencial ou de liderança. Dessa forma, as empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

O clima organizacional é resultado da cultura organizacional. Para Chiavenato (1996), *a cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos*

adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.

Apesar das organizações, muitas vezes, estarem inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, apresentam características singulares. Isto deve-se a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto que o desenvolvimento organizacional abrange o modo como as organizações aprendem e se desenvolvem, está ligado aos conceitos de mudança e capacidade adaptativa da organização à mudança.

Na perspectiva das mudanças nas organizações, o Desenvolvimento de Recursos Humanos, assim como a Pedagogia Empresarial, estão sendo chamados a responder de forma mais efetiva em termos da sua real contribuição para o desempenho global da organização. Uma das alternativas metodológicas, neste contexto, é a gerência de projetos que permite uma capacitação de pessoas e o aumento da produtividade tanto em nível pessoal quanto organizacional (CHIAVENATO, 2009, p. 47).

Em uma das entrevistas, o sujeito B diz:

Hoje na minha carreira eu estou seguindo um novo rumo, eu arranjei um novo rumo que eu gostei, eu estou seguindo a área de gerência de projetos, então eu estou fazendo uma certificação para ser gerente de projetos, esse é o caminho que eu estou seguindo, eu fugi um pouco da área de educação.²⁰

Apesar de dizer que está “fugindo” da área de Educação, o sujeito B pode estar representando esse novo contexto de atuação da Pedagogia Empresarial, esse novo conceito de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Essa nova postura provoca uma redefinição do papel do pedagogo empresarial, responsável pela formação e pelo aperfeiçoamento profissional. A idéia de um professor/instrutor ocupado com a educação de adultos que organiza cursos como gestão do tempo, treinamento e desenvolvimento da criatividade, cede lugar à idéia de um assessor para assuntos de processos de formação e desenvolvimento organizacional, atuando a partir de critérios estratégicos (HOLTERHOFF, 1989, apud RIBEIRO, 2007, p. 33).

²⁰ Parte da entrevista concedida pelo sujeito B (ver anexo 3).

Dificuldades do pedagogo na empresa

A Administração dos Recursos Humanos possui um ambiente singular de operações, pois administrar recursos humanos é diferente de qualquer outro recurso organizacional. Segundo Chiavenato (2009) são encontradas algumas dificuldades básicas na ARH:

a) a ARH lida com meios: com recursos intermediários e não com fins. É uma função de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviços especializados, assessorar, recomendar e controlar.

b) a ARH lida com recursos vivos: extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Esses recursos são importados do ambiente para dentro da organização, crescem, desenvolvem-se, mudam de atividade, de posição e de valor.

c) os recursos humanos não estão somente dentro da área de ARH, mas principalmente alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes. Assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados.

d) a ARH preocupa-se fundamentalmente com a eficiência e eficácia. Porém, o fato mais concreto é que ela não pode controlar os eventos ou condições que as produzem. Isso porque os principais eventos ou condições de suas operações são as atividades das diversas áreas da organização e o comportamento heterogêneo dos participantes.

e) a ARH trabalha em ambientes e em condições que não determinou e sobre os quais possui um grau de poder e controle muito pequeno. Somente com uma clara noção da finalidade principal da organização, com muito esforço e perspicácia, o executivo de ARH poderá conseguir – se é que consegue – razoável poder e controle sobre os destinos da organização.

f) os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são complexos e diferenciados, variando de acordo com o nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição. O controle de qualidade é feito desde o processo inicial de seleção do pessoal e estende-se ao longo do desempenho cotidiano.

g) a ARH não lida diretamente com fontes de receita. Muitas empresas ainda convencionam restritivamente seus membros em termos reducionistas como pessoal produtivo e pessoal improdutivo ou pessoal direto ou indireto. A maioria das empresas ainda aloca seus membros em termos de centros de custos e não em termos de centros de lucros como realmente devem ser considerados. Muitas vezes a ARH não recebe o apoio significativo da

alta direção, o qual é transferido para outras áreas que adquirem enganosamente maior prioridade e importância.

h) um dos aspectos mais críticos da ARH está na dificuldade de se medir e avaliar o desempenho do trabalho realizado. A ARH está cheia de desafios e riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis. É um terreno pouco firme e de visão nebulosa em que se pode cometer erros desastrosos ainda que na certeza de estar jogando corretamente.

O profissional do RH, na maioria das vezes, não tem autonomia para a realização de seu trabalho, este fica *a mercê* dos interesses dos gerentes ou diretores. Em uma das entrevistas realizadas, perguntei ao “sujeito C” como ele considerava sua autonomia nas atividades da sua área:

*Não era uma autonomia... Não era 100% de autonomia. Eu tinha uma grande autonomia pra desenvolver as coisas, no sentido assim, varia muito de gerente, se você tem um gerente que apóia essas atividades, que entende que você dar essa atenção para o colaborador, ter um cuidado especial com essa área, o aspecto social mesmo do trabalhador, ele produz mais, você vê muito facilmente o bom retorno que eles trazem. Tem gerente que é mais voltado pra área comercial que deixa essa área de treinamento mais de lado.*²¹

Uma dificuldade para o pedagogo empresarial é que, como não há uma determinação de formação específica para atuar na área de Recursos Humanos, ele compete com outros profissionais, suas tarefas podem ser delegadas e realizadas por qualquer outro.

*...eu tinha mais uma pessoa que trabalhava na área de treinamento em São Paulo, mas ela não era pedagoga, como eu te falei, qualquer um consegue absorver, o pedagogo nas empresas hoje a gente... todo mundo sabe que é necessário, mas qualquer um entra na função. Ela fez análise de sistemas e trabalhou na área de treinamento... Porque qualquer um assumi, qualquer um lê, pega um livrinho lê e assumi por conta própria como trabalhar dentro da área educativa, mas eu sei que pra algumas pessoas eles reconheceram o que eu fiz e outras pessoas diziam “ah, que a área de treinamento faz?”, “pra agendar sala coloca uma secretária”, pra poucos eu fui reconhecida como pedagoga e na função de pedagoga dentro da empresa, mas pra outros “qualquer um faz a sua função”.*²²

²¹ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

²² Parte da entrevista concedida pelo sujeito B (ver anexo 3).

Pedagogia empresarial e a formação acadêmica: algumas reflexões

O pedagogo encontrou um novo campo de atuação nos ambientes empresariais, entretanto será que este profissional está preparado para atuar nesses ambientes? Sua formação acadêmica tem oferecido conhecimentos suficientes para esse campo?

Tardif (2002), apud Laudares e Quirino (2008, p. 86), revela que trinta anos de pesquisa mostram uma relação de distância entre os saberes profissionais e os conhecimentos universitários.

Essa distância pode assumir diversas formas, podendo ir da ruptura à rejeição da formação teórica pelos profissionais, ou então assumir formas mais atenuadas como, adaptações, transformações, seleção de certos conhecimentos universitários a fim de incorporá-los à prática. Desse ponto de vista, a prática profissional nunca é um espaço de aplicação dos conhecimentos universitários. Ela é, na melhor das hipóteses, um processo de filtração que os dilui e os transforma em função das exigências do trabalho; ela é, na pior das hipóteses, um muro contra o qual vêm se jogar e morrer conhecimentos universitários considerados inúteis, sem relação com a realidade do trabalho diário nem com os contextos concretos de exercício da função.

As três pedagogas entrevistadas tiveram dificuldades ao dizer como o curso contribuiu para a atuação na empresa.

Assim, o curso de uma forma geral contribuiu, várias disciplinas vão juntando saberes aí, vão contribuindo para o final da sua formação como pedagogo, mas assim, pra trabalhar especificamente com empresa, eu acho que as matérias que mais contribuíram foram a parte de gestão, eu acho que ajuda bastante, a parte de educação não-formal ajuda bastante, porque a gente começa a ver um pouco a parte de educação de jovens e adultos, então esse tipo de disciplina quando a gente traz pra empresa, ajuda bastante... aí eu tentei buscar outras disciplinas, aqui na economia, na época de extracurricular, só pra ter um pouquinho mais de idéia do mundo corporativo, mas eu acho que falta disciplinas pra gente entender a empresa, o funcionamento da empresa, porque a gente fica muito voltado aqui pra gestão escolar, a escola, a gente sai, faz estágio em escola, fica faltando esse lado de como é que funciona a empresa. Como é que é trabalhar em uma empresa e poder fazer estágio em uma empresa, por que isso ajuda muito, porque o estágio quando você chega lá, você vai aprendendo mesmo... o pedagogo não vem preparado pra isso, pra montar planilha, montar relatório e você chega lá e tem que aprender, você aprende, mas você não está preparado pra isso...²³

Eu não sei medir, eu aprendi tanta coisa, o que essas teorias vão me ajudar? Mas elas me ajudaram de alguma forma, porque... você vê um desenvolvimento, mas eu não coloco assim, será que só... será que se eu tivesse feito um outro curso eu também não teria aprendido? Não sei se a contribuição foi fundamental...²⁴

²³ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

²⁴ Parte da entrevista concedida pelo sujeito B (ver anexo 3).

Então a partir do terceiro ano, que foi um ano que eu comecei a olhar a Pedagogia com outros olhos, eu comecei a buscar muito material fora, comecei a ler muitos livros, tudo sobre Pedagogia Empresarial... então eu fui criando elementos não só do que eu estava aprendendo ali, mas é da Pedagogia também que me possibilitassem ver o desenvolvimento de crianças, mas de adultos também, então assim, de certa forma, ajudou? Ajudou, com certeza. Foram abordados todos os aspectos na faculdade? Não, muitas coisas eu tive que buscar em literatura, literatura extra.²⁵

Apesar da carência de pesquisas e ausência do tema nas universidades, as entrevistadas enfatizaram o diferencial que a formação do pedagogo oferece para a empresa.

Eu acho que é justamente isso, que é olhar o aspecto mais educativo mesmo, você poder contribuir como ensinar, técnicas de como ensinar as pessoas, qual é a melhor forma de você poder ensinar um adulto, poder trazer um olhar mais da área de educação mesmo, porque o administrador tem uma visão mais de como organizar, mas esse aspecto da educação em si falta um pouco, então acho que o pedagogo contribui mais nesse sentido²⁶.

De forma bem simplista, um administrador está preocupado com os aspectos do resultado, com os aspectos de como é que está todo o funcionamento de uma cadeia produtiva, vamos dizer assim, lá é diferente porque é um atacado, então você não tem a produção de um produto, você tem um serviço, a venda de produtos. O psicólogo ele, na minha opinião, ele tem uma formação mais voltada pra área comportamental, e eu acho que o foco deles, e eu conversava com muitas amigas psicólogas dentro da empresa K, era a parte de recrutamento, a parte mais assim de ver, de é... parte mais, um comportamental técnico, mais de enquadramento, o pedagogo, eu acho que ele tem uma dimensão muito maior, que aborda esse aspecto comportamental, porque na faculdade vemos desenvolvimento de crianças, mas na antropologia, na sociologia a gente consegue ver um pouco disso, os aspectos da interação social, como o grupo influencia, como é inserção do indivíduo na sociedade, então tem um pouco disso nessas duas disciplinas, que auxiliam bastante, mas o pedagogo ele consegue desenvolver o aspecto mais social mesmo do colaborador, ele consegue se desenvolver, mas ver o todo, ele consegue enxergar, acho, que o todo, e assim trabalhar mais com o desenvolvimento daquele colaborador, é assim que eu vejo, de forma simples e rápida.²⁷

É claro que precisamos pensar sobre o papel de uma instituição de Ensino Superior, evitando uma visão restrita como uma instituição limitada à formação de profissionais para o mercado, mas é necessário enfatizar a importância de repensar o seu papel diante das transformações no mundo do trabalho, no sentido de levar em conta questões relevantes enfrentadas pelos jovens no mercado de trabalho atual, que necessitam ser refletidas criticamente durante o seu processo de formação e incluir, como parte de suas atividades

²⁵ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

²⁶ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

²⁷ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

acadêmicas, projetos voltados para a inserção do graduando no mercado de trabalho. As entrevistadas sugerem algumas intervenções:

...não precisa ser um enfoque nas atividades do pedagogo nas organizações, nas empresas, mas que enfoque a infinidade de atuações do pedagogo, fora da área escolar, o pedagogo não necessariamente precisa trabalhar na escola, é óbvio é o maior enfoque, é onde tem mais área de trabalho, só que pedagogo não trabalha só aí, então é explorar mesmo. Eu acho que o currículo da Pedagogia tem que abranger mesmo um pouco mais.²⁸

...então eu acho que disciplinas assim específicas de empresa ajudaria bastante na formação de pedagogo, que é o que falta. Fora isso eu fiz também cursos na parte de tecnologias, webdesign, pra ter um pouco mais de conhecimento de sistema, de como montar uma página na internet, acho que ajuda muito, porque hoje as empresas tem muito dessas coisas nos treinamentos de educação à distância... então se puder conhecer mais essa parte tecnológica ajuda muito no trabalho e é um diferencial porque quando apresenta no seu currículo que não é só escola que tem um pouco de tecnologia também ajuda a te olharem como pedagogo um pouco diferente.²⁹

As instituições poderiam desenvolver projetos de extensão e pesquisa mais coerentes com as necessidades do mercado de trabalho, introduzindo o jovem mais cedo no contexto em que irá atuar como profissional e preparando-o em aspectos psicossociais (identidade profissional, imagem pessoal, socialização organizacional, etc.), que interferem no projeto de carreira, o que poderia desenvolver a sua empregabilidade.

Estamos em uma sociedade que exige uma formação pautada muito mais no desenvolvimento de competências e habilidades do que no domínio puramente teórico ou prático de um determinado conhecimento ou função. Uma das metas principais das organizações diz respeito ao desenvolvimento de competências e habilidades, sobretudo àquelas relacionadas à capacidade de resolução de situações-problema.

Então eles me contrataram mais por esta área [Pedagogia] e pelo destaque que eu tinha tido em dar sugestões, quando eu estava lá dentro e ainda não era da empresa W, eu sempre sugeria: "porque em treinamento vocês não fazem isso, porque tem algumas teorias que falam tal coisa". Então eles gostaram dessa minha forma de abordagem e me chamaram pra trabalhar nesse projeto.³⁰

As competências essenciais do pedagogo empresarial nas organizações contemporâneas são muito mais que o conhecimento acadêmico, segundo Chiavenato (2008, p. 52), o profissional precisa de quatro aspectos essenciais para a competência individual:

²⁸ Parte da entrevista concedida pelo sujeito C (ver anexo 4).

²⁹ Parte da entrevista concedida pelo sujeito A (ver anexo 2).

³⁰ Parte da entrevista concedida pelo sujeito B (ver anexo 3).

- conhecimento: é o saber, constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente.

- habilidade: é o saber fazer, significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, habilidade é a transformação do conhecimento em resultado.

- julgamento: é o saber analisar a situação e o contexto, significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.

- atitude: é o saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar auto-realização do seu potencial. Quando perguntei ao sujeito B se o importante era a atitude da pessoa, ela disse: *não é fundamental, mas abre portas.*

Função social do pedagogo empresarial

Todo profissional precisa discutir questões como quais os partidos que tem tomado em relação às coisas do mundo, conhecendo o que se oculta sob aquilo que temos feito profissionalmente, aos interesses que servimos, com o quê nos comprometemos e o quê nossas ações produzem nos outros.

Uma das primeiras questões é sobre nossa função social, como pedagogos, e nossos compromissos com a sociedade. Segundo Bettoi (2003), função social deve ser entendida como os *efeitos do trabalho do profissional sobre a sociedade*. Para este autor, é importante que o profissional, através de seus conhecimentos específicos, atenda às necessidades sociais de forma abrangente (em termos de número e estratos sociais atingidos) e significativa (em termos das mudanças que propicia para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade, de que forma contribui para a transformação do homem e da sociedade).

A qualificação do pedagogo deve permitir que ele atue de modo a favorecer o desenvolvimento pleno e integral do ser humano, no caso do pedagogo empresarial, do trabalhador, conquistando seu espaço e não se deixando transformar em simples defensor dos interesses do capital.

O educador dever ser preparado para atuar como intelectual dirigente, marcado pela consciência política, capaz de pensar criticamente a realidade e se

manter vinculado à classe trabalhadora, comprometido com a sua luta política e com o esforço de ajudá-la a também pensar criticamente essa mesma realidade e a se manter organicamente coesa.

O educador tem socialmente a função de intelectual, não apenas como especialista, mas também como político, o que faz dele um dirigente identificado com os interesses dos trabalhadores e capaz de colaborar na articulação de sua luta política e na formação de seus intelectuais. (...)

Os educadores devem voltar-se para o seu lugar político no conjunto das forças produtivas sociais. A reformulação dos instrumentos de formação do educador deve-se à redefinição da educação no contexto da sociedade concreta. O educador não pode deixar que lhe transformem em instrumento cego e dócil do processo de despersonalização de pessoas, adaptando-as ao mecanismo de uma sociedade (SILVA, 1992, p. 12 e 14).

Não estou sendo idealista a ponto de considerar que o pedagogo transformará a relação capital-trabalho, mas o papel desse profissional vai além da simples manutenção de um *espaço pedagógico de adestramento dos corpos* (HELOANI, 2003, p. 37) e da busca desenfreada por produtividade.

Uma das entrevistadas enfrentou algumas frustrações com relação às possibilidades de transformação em seu trabalho:

...meu sonho na minha vida quando eu comecei a estudar, eu queria trabalhar em uma multinacional e trabalhar na área de treinamento e desenvolvimento e eu achava que eu chegando lá eu ia conseguir revolucionar, mas não é bem assim, o mundo não é tão mágico, as pessoas não aceitam algumas idéias brilhantes, mas a gente vai caminhando... porque a empresa é muito maçante, você vive em função deles e você não... será que vale a pena toda essa escolha que eu fiz?...³¹

Podemos nos deparar com algumas frustrações, porém a Pedagogia Empresarial não pode ser um tipo de atividade voltada ao incremento da produtividade ou do lucro, embora possa ser uma consequência do processo, mas um espaço de aprendizagem permanente, de crescimento profissional e de realização das capacidades humanas de solidariedade, convivência democrática e de cidadania plena. Segundo Toledo (1994, p. 53), quando se fala em democratização da organização, se está falando na criação de um clima formal e informal que permita aos indivíduos e grupos de profissionais o exercício da disputa democrática do poder³², através da negociação, diálogo, busca de participação nas decisões de planejamento e controle.

³¹ Parte da entrevista concedida pelo sujeito B (ver anexo 3).

³² “O poder, aqui, está sendo entendido não como poder central, poder dirigente único, e sim como uma condição que permita aos indivíduos e aos grupos exercer uma influência na constelação de relações de poder que existe em qualquer organização,...” (TOLEDO, 1994, p. 53)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização empresarial, ainda que timidamente, vem recrutando profissionais da educação para compor suas equipes. O pedagogo empresarial tem a capacidade e conhecimentos necessários para identificar, selecionar e desenvolver pessoas para o âmbito empresarial. Este profissional possui competências para trabalhar com Recursos Humanos chegando até a estar frente em uma empresa, na liderança e na execução de projetos.

Sendo que as empresas são também um campo de atuação do pedagogo, a preparação intelectual e profissional deve atender às ocorrências educacionais que se concretizam nesse campo. A qualificação do pedagogo deve permitir que ele atue de modo a favorecer o desenvolvimento pleno e integral do ser humano e ser capaz de pensar criticamente sobre a realidade, indo muito mais além da simples manutenção de um espaço pedagógico de adestramento dos corpos. Se o pedagogo se omite desta tarefa na empresa, outros profissionais irão cumprir suas funções didático-pedagógicas.

Este trabalho não traz conclusões, mas contribuições relevantes no sentido de que as instituições formadoras possam refletir sobre a necessidade de ampliar a visão a respeito da atuação do pedagogo, segundo as demandas da sociedade, no sentido de melhor articular e integrar a Pedagogia à complexidade do processo educativo. Não significa que as instituições de formação dos pedagogos devam definir suas metas e objetivos de formação profissional para atender, exclusivamente, as demandas e necessidades do mercado de trabalho, mas considerá-las como um dos pontos de vista necessários à configuração do quadro referencial que definirá o perfil do profissional a ser formado, pois os espaços de atuação para o pedagogo em ambientes empresariais estão postos e são inegáveis as contribuições dadas por este profissional à educação do trabalhador e para a sociedade em geral.

Espero que as informações apresentadas neste trabalho contribuam para o enriquecimento daqueles que estão interessados no assunto e também para os conhecimentos sobre o tema, sendo ponto de partida para novas pesquisas, pois, muito ainda há de se buscar sobre a educação do trabalhador.

ANEXOS

Anexo 01

Roteiro de Entrevista:

Identificação do entrevistado

Nome do Entrevistado:

Formação: Graduação

Especialização

Cursos Extras

Empresa:

Tempo de função:

Questões

A) Caracterização do campo (contexto, área) de atuação:

1. Descreva sua atividade como pedagogo, isto é, descreva especificamente o que faz e como faz como profissional neste contexto.
2. Na sua opinião, quais as condições necessárias para a realização de seu trabalho? Você as tem? Você tem autonomia nas suas decisões relacionadas à sua atividade?
3. Você, nas suas atividades, trabalha com outros profissionais? Se sim, quais?
4. Qual a contribuição que o pedagogo dá a sua empresa? E o que tem visto em outras organizações?
5. Você acredita que sua empresa adota uma filosofia ou postura diferenciada em relação aos recursos humanos?

B) População atendida:

6. Como se caracteriza a clientela atendida por você em relação à: faixa etária; sexo; classe social; escolaridade e profissão?
7. Na sua opinião, qual a imagem que a população tem do pedagogo e da Pedagogia? E a imagem que as pessoas que trabalham no mesmo local que você?
8. Na sua opinião, quais são as contribuições que a profissão de pedagogo tem dado à sociedade como um todo?

C) Formação profissional na graduação (Faculdade de Pedagogia):

9. No seu ponto de vista, quais são os requisitos necessários para a formação do profissional para a sua área de atuação? Seu curso de formação atendeu a esses requisitos? Como o curso contribuiu para sua prática? O que você sugere para os cursos de Pedagogia em relação a sua área de atuação?

10. Há necessidade de formação posterior à graduação para que se possa trabalhar na sua área de atuação? Como foi com você? Encontra dificuldade em especializar-se?

11. Como entrou em contato com a Pedagogia Empresarial?

D) Mercado de Trabalho:

12. Qual a situação atual do mercado de trabalho na sua área (para recém-formados e mais experientes)?

13. Como foi sua entrada no mercado de trabalho? Encontrou dificuldades para ingressar nessa área? Como chegou à posição que ocupa hoje?

14. Acha que cresceu a demanda por pedagogos nas empresas? Quais aspectos da Pedagogia ou do pedagogo que elas procuram?

Anexo 02

Entrevista cedida pelo sujeito A³³, realizada em uma sala de aula de uma faculdade.

Entrevistadora: Qual é a sua atividade como pedagoga e descreva especificamente o que você faz, qual o seu contexto.

Sujeito A: *Bom, lá na empresa eu sou analista de treinamento, na empresa X³⁴ e eu faço parte lá, do que a gente chama de Universidade X, que cuida de todos os treinamentos da empresa, na verdade é assim, a empresa X ela tem um grupo de empresas que fazem parte do Grupo X que a gente chama. Então tem a empresa X que são as lojas que o pessoal conhece que são de carro que é manutenção, pneu, alinhamento, balanceamento e tem a empresa de auto-peças também da empresa X que chama X, tem a fazenda que é de café, que produz café, que é 90% exportado, o café da fazenda da empresa X. Então assim, essas empresas fazem parte do grupo X e a Universidade que é onde eu trabalho, ela cuida do treinamento de uma forma geral, pro grupo todo, então o que precisa de treinamento é com a gente lá, a gente organiza.*

Entrevistadora: parte técnica... quais são os treinamentos?

Sujeito A: *Tem os treinamentos técnicos que são para os técnicos de serviço das lojas que são os mecânicos que vão trabalhar nos carros dos clientes, então a gente desenvolve os treinamentos técnicos, que são divididos em níveis de treinamento, então nível 1, o técnico aprende mais a parte de sistema de rodagem de pneu, roda, válvula, e depois ele passa para o nível 2 onde ele aprende suspensão de veículos, conhece toda parte, depois para o nível 3, freio e depois nível 4, alinhamento, então têm esses treinamentos que a gente chama de treinamentos técnicos. Ai todos os funcionários pra executar serviço nos carros dos clientes têm que passar por treinamento. Ai é com a gente lá que desenvolve desde o material de treinamento até logística dos treinamentos, trazer todos os funcionários aqui pra Campinas. Hoje a gente tem treinamento centralizado aqui em Campinas. Então o funcionário do Rio de Janeiro, vem pra treinamento aqui em Campinas e a gente organiza hospedagem pra eles e ai*

³³ 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. Porém mantive na íntegra as respostas concedidas durante as entrevistas.

³⁴ Aqui retirei o nome da empresa citada pelo sujeito A.

a gente tem que organizar material, fazer todo um planejamento de como vai ser a semana de treinamento dele. Então é basicamente isso que eu faço lá, organizar tanto os treinamentos técnicos quanto aqueles treinamentos que a gente chama de gestão, que é treinamento com gerente que está assumindo uma função, treinamento com assistente, vários cargos dentro da empresa que então ela passa e precisa de um treinamento, daí a gente vai montar um plano de treinamento pra fazer com ela. Então basicamente é isso que eu ajudo lá...

Entrevistadora: Você só ajuda a organizar ou também dá treinamento?

Sujeito A: *Então... por enquanto hoje não, hoje assim, eu não dou nenhum treinamento lá na empresa, porque como são treinamentos... o que hoje está acontecendo muito na empresa são os treinamentos técnicos, treinamento de gestão, treinamento de assistentes, outros treinamentos estão um pouco parados, a gente está passando por algumas mudanças na empresa mesmo, mudando diretoria, mudando gestão de pessoas... e por isso outros tipos de treinamento estão aguardando a nova diretoria chegar pra assumir e ver como vai ficar esses treinamentos, mas treinamentos técnicos não podem parar, porque as lojas precisam de técnicos e eles precisam estar qualificados pra trabalhar e exercer a função, então esses treinamentos não param e treinamento técnico quem dá são só técnicos, a gente organiza, eu ajudo a montar a apostila, os slides pro treinamento, tudo a gente ajuda, mas dar o treinamento não, por enquanto não.*

Entrevistadora: Como que chama a sua gerência?

Sujeito A: *Como assim?*

Entrevistadora: Fica em que área?

Sujeito A: *Então a gente chama lá de DO, Desenvolvimento Organizacional. O que faz parte do DO? A parte de recrutamento e seleção, tem os psicólogos que fazem toda a triagem desde mapeamento de funcionários até contratação de novos funcionários, então tem a parte de treinamentos que eu faço parte da área de treinamentos, tem a parte também de departamento pessoal, que também é DO, folha de pagamentos, essas coisas e ambulatório também que faz parte, tem essas quatro áreas.*

[Silêncio]

Entrevistadora: Você considera que você tem autonomia? Até que ponto você tem autonomia nas suas atividades?

Sujeito A: *Então eu sou analista de treinamento e tenho uma coordenação, uma coordenadora da área de treinamento, assim, dentro das minhas atividades eu tenho minha autonomia, dentro daquilo que eu faço, mas é sempre, a gente tem uma supervisão da coordenação, que aprova todo o trabalho que eu faço, se eu vou desenvolver um material eu passo pra ela, mas eu tenho autonomia pra desenvolver o trabalho da forma que eu acho que ficaria melhor...*

Entrevistadora: Geralmente vocês que montam os treinamentos, ou vem uma coisa pronta?

Sujeito A: *Depende muito... é assim, como as áreas que têm o conhecimento, por exemplo, a engenharia da qualidade nos treinamentos técnicos, então ela tem o conhecimento pra passar pra gente algo mais pronto, a gente ajuda na didática de como montar um treinamento, como organizar isso, a gente ajuda tudo, mas assim, a parte de conteúdo tem que vir um pouco pronta, porque a gente não tem o conhecimento que eles têm.*

Entrevistadora: Você passa algo sobre didática?

Sujeito A: *Isso, meu trabalho hoje lá é mais focado nisso, de pegar o que eles têm em mente e transformar de uma forma mais didática que o aluno possa entender melhor e poder enxergar isso, como ele vai aprender melhor, que recurso ele precisa pra entender determinado assunto, então é mais com esse foco que eu vou olhando pra cada treinamento.*

Entrevistadora: Você trabalha com outros profissionais?

Sujeito A: *De Pedagogia?*

Entrevistadora: Quais são os profissionais que estão...

Sujeito A: *Então, na área de treinamentos tem a minha coordenação que é... ela é formada em administração, tem uma outra analista de treinamentos também que é administradora de empresas e tem uma assistente do departamento lá de treinamento também que ela está fazendo Pedagogia, está no 2º ano, não, acho que está no 1º ano de Pedagogia, fora o resto, que aí tem a parte de recrutamento e seleção que são mais as psicólogas, tem a coordenadora da área de recrutamento e seleção que a gente fala que é economista...*

Entrevistadora: E em relação a Pedagogia, qual é o histórico na sua empresa, tem outros?

Sujeito A: *Dentro da área de treinamento até onde eu sei nunca teve assim, eu fui a primeira, quando eu entrei essa menina que faz hoje assistente do departamento, ela trabalhava lá e estava começando o curso de Pedagogia, agora tem outros pedagogos, tem uma pedagoga que trabalha na Fundação da Empresa, a empresa tem uma Fundação que têm projetos como leitura, que faz os livrinhos da empresa X que são distribuídos gratuitamente nas escolas, é só pedir, as escolas recebem, tem o projeto como o Trote da Cidadania, que aí eles premiam os trotes.... os melhores programas de trotes cidadãos... fora outros projetos em escolas, com jovens pra incentivar o protagonismo jovem então a Fundação cuida de projetos sociais mesmo.*

Entrevistadora: Você sabe quanto tempo tem a Fundação?

Sujeito A: *Tem o que? Dez anos? Por aí. A pedagoga ela entrou agora, ela trabalhava lá na empresa, na verdade ela também está em formação ainda, não está formada, mas ela trabalhava em outro setor e aí esse ano ou no finalzinho do ano passado, ela foi pra Fundação pra fazer um trabalho mais pedagógico mesmo lá, porque o pessoal que trabalhava lá não era da área de Pedagogia, então agora ela está entrando pra dar uma visão mais de educação ali, um olhar diferente. Agora deve ter até outros pedagogos ali, mas eu já não sei, em outras funções.*

Entrevistadora: Você acha que o investimento no pedagogo pela empresa é permanente ou só em programas específicos?

Sujeito A: *Como assim?*

Entrevistadora: Você acha que eles vão continuar contratando pedagogos ou é temporário?

Sujeito A: *Assim, pra minha contratação pra área de treinamento, pelo fato de eu ser pedagoga, eu sei que chamou bastante atenção, eles queriam uma pessoa da área pra trabalhar com treinamentos, porque não tinha, até então eles tinham apenas visão de administrador, então eu sei que foi um ponto que chama a atenção, agora pra outras vagas, não sei, a empresa não tem tanto interesse em contratar pedagogo, é mais quando é vaga pra área de treinamento e assim atualmente não tem vagas em aberto na área de treinamento e então não sei se eles têm interesse de contratar pedagogos nesse momento.*

Entrevistadora: E como você acha que é a contribuição do pedagogo pra empresa? Qual é o diferencial?

Sujeito A: *Eu acho que é justamente isso, que é olhar o aspecto mais educativo mesmo, você poder contribuir como ensinar, técnicas de como ensinar as pessoas, qual é a melhor forma de você poder ensinar um adulto, poder trazer um olhar mais da área de educação mesmo, porque o administrador tem uma visão mais de como organizar, mas esse aspecto da educação em si falta um pouco, então acho que o pedagogo contribui mais nesse sentido.*

Entrevistadora: Você conhece o trabalho de pedagogos em outras empresas?

Sujeito A: *Nnnão. Não tenho nenhum contato com outros pedagogos.*

Entrevistadora: Você acredita que sua empresa adota uma filosofia ou postura diferenciada em relação aos recursos humanos?

Sujeito A: *Como diferenciada? O que você acha que seria diferenciada? Em relação a outras empresas?*

Entrevistadora: É, comparando com outras empresas, o que você tem visto?

Sujeito A: *...Olha, eu não sei, eu sei assim, que na nossa área de Recursos Humanos, de DO, a gente está desenvolvendo, a gente está desenvolvendo ela, ainda tem muita coisa pra melhorar, mas em relação a outras empresas eu não sei te dizer como é que é, porque eu também não conheço muito o RH de outras empresas.*

Entrevistadora: Em relação a sua, você acha que é satisfatório?

Sujeito A: *Eu acho que é satisfatório, eu acredito que a gente está avançando muito, principalmente na área de treinamento, essa coordenadora, a atual coordenadora da área de treinamento, ela entrou esse ano em janeiro, teve uma mudança, e, está mexendo tudo, está revendo todos os programas de treinamento, revendo todas as formas de treinamento, então está sendo muito bom as mudanças que estão acontecendo, eu acho que é o caminho mesmo, a gente está evoluindo, mas a gente tem muito pra crescer, pelo tamanho da empresa, pela necessidade de treinamento que a empresa tem, cada vez maior, então a gente tem que melhorar ainda muito.*

Entrevistadora: Como se caracteriza a clientela atendida por você, em relação à faixa etária, sexo, escolaridade...

Sujeito A: *Clientela assim, de treinamento? De público que a gente treina?*

Entrevistadora: É...

Sujeito A: *Então tem um público bem variado, desde gerentes, assistentes de lojas, funcionários do próprio prédio da administração central, têm os técnicos de serviço, que tem ensino fundamental completo, ensino médio e... o mínimo é isso, ensino médio e aí tem pessoas graduadas, pessoas pós-graduados, vários públicos de treinamento.*

Entrevistadora: Mais homens ou mulheres?

Sujeito A: *Por exemplo, treinamentos técnicos mais homens, predominantemente, mas quando tem assistentes administrativos, normalmente as assistentes são mulheres nas lojas, não tem uma regra, mas acaba sempre a maioria sendo mulher. Gerente é um público bem variado, acaba sendo homem ou mulheres, faixa etária aí também é bem variada, público adulto mesmo.*

Entrevistadora: Não tem criança mesmo, talvez na Fundação.

Sujeito A: *É, daí tem adolescente.*

Entrevistadora: Qual a imagem que a população tem do pedagogo e da Pedagogia? Da população em geral.

Sujeito A: *Hum... É, do pedagogo, na hora que você fala que faz Pedagogia, tem pessoa que não sabe, tem umas pessoas que Pedagogia, demora pra associar o que é um pedagogo, tem outras pessoas que já falam logo "ah, você é professora", já relacionam direto, pedagogo é professor, "que escola que você dá aula?", já vai perguntando, e são poucas pessoas que associam a imagem, quando eu falo que sou pedagoga e trabalho em empresa, elas ficam "ah, mas podia? Não sabia que podia, ah não sei o que, o que você faz lá?", mas basicamente é o professor, é o professor, e o professor de criança, é o alfabetizador e tal. Essa é a imagem mais forte que assim que eu tenho.*

Entrevistadora: E a imagem que as pessoas que trabalham com você sobre a Pedagogia?

Sujeito A: *É, aí eles têm... pelo mesmo assim, na minha área, é uma visão mais assim, o pedagogo é aquele educador, é aquela pessoa que entende sobre educação, de uma forma mais ampla, mas até a gente ouve falar, na época de faculdade o pessoal zoava muito, os amigos de outro cursos falavam “ah, você faz Pedagogia, é curso espera marido”, tinha muito essas coisas, fica zoando o curso de Pedagogia, que não faz nada, tem aula a tarde, e na empresa é uma visão...é uma pessoa que entende mais de educação, um olhar mais nesse sentido, não é tanto o professor.*

Entrevistadora: E no treinamento...

Sujeito A: *As que sabem, associam um pouco com a imagem de professor, quando você fala que é pedagoga, eles associam mais com uma professora que está lá pra ensinar as coisas pra eles, mais isso mesmo.*

Entrevistadora: Na sua opinião, o que a profissão de pedagogo tem contribuído pra sociedade como um todo?

Sujeito A: *A profissão de pedagogo.... ah.... o pedagogo ele... ele contribui para a sociedade na medida em que ele está ajudando aquela sociedade num processo de educação desde criança até a gente vê em um campo adulto, o pedagogo tem um campo desde pequeninhos, desde a creche até educação de adultos.*

Entrevistadora: Você acha que tem ampliado o mercado? Porque antes era mais voltado pra crianças.

Sujeito A: *Com certeza aumentou, com certeza. O papel do pedagogo, e até esse papel dele trabalhando agora em empresas com adultos era uma coisa que não era pensada, pedagogo em empresas não, como as empresas têm visto hoje que treinamento tem um papel fundamental pro desenvolvimento da própria empresa, então eles começaram a identificar a necessidade de uma pessoa que entenda de processos de educação, “o que que é isso?, como é educar um adulto”, é diferente de educar uma criança, “como a gente faz isso?”, e a gente vê que o treinamento cada vez mais virou uma estratégia da empresa, pra crescer ela tem que ter foco em treinar em desenvolver seus funcionários, senão ela não consegue atingir seus objetivos, tudo passa por um desenvolvimento daquele funcionário, por um processo...*

Entrevistadora: Você acha que hoje o pedagogo é fundamental até pra estratégia de uma empresa?

Sujeito A: *Com certeza, a gente vê, eu acredito que sim, como a área de treinamento é tão importante pra empresa, eu acho que o pedagogo é importante na área de treinamento, ele que vai poder ajudar a identificar a melhor forma de desenvolver, passar a informação...*

Entrevistadora: Deixa eu adiantar um pouco... quais os requisitos necessários para a formação do pedagogo na sua área? O que o curso contribuiu?

Sujeito A: *Assim...*

Entrevistadora: Fala primeiro o que o curso contribuiu pra sua área e depois o que você sugere.

Sujeito A: *Assim, o curso de uma forma geral contribui, várias disciplinas vão juntando saberes aí, vão contribuindo para o final da sua formação como pedagogo, mas assim, pra trabalhar especificamente com empresa, eu acho que as matérias que mais contribuíram foram a parte de gestão, eu acho que ajuda bastante, a parte de educação não-formal ajuda bastante, porque a gente começa a ver um pouco a parte de educação de jovens e adultos, então esse tipo de disciplina quando a gente traz pra empresa, ajuda bastante.*

[Atendeu o celular]

Sujeito A: *Do que a gente estava falando?*

Entrevistadora: Das disciplinas...

Sujeito A: *Ah, então, da educação de jovens e adultos, acho que ajudou bastante, aí eu tentei buscar outras disciplinas, aqui na economia, na época de extra-curricular, só pra ter um pouquinho mais de idéia do mundo corporativo, mas eu acho que falta disciplinas pra gente entender a empresa, o funcionamento da empresa, porque a gente fica muito voltado aqui pra gestão escolar, a escola, a gente sai, faz estágio em escola, fica faltando esse lado de como é que funciona a empresa. Como é que é trabalhar em uma empresa e poder fazer estágio em uma empresa, por que isso ajuda muito, porque o estágio quando você chega lá, você vai aprendendo mesmo, quando eu entrei na empresa X como funcionário já efetiva, então você tem que chegar mais pra contribuir não tanto pra aprender, você já tem que chegar pra ajudar o pessoal e aí você sente falta "poxa, nunca tive um ambiente como esse, empresarial", então eu acho que disciplinas assim específicas de empresa ajudaria bastante na formação de pedagogo, que é o que falta. Fora isso eu fiz também cursos na parte de*

tecnologias, webdesign, pra ter um pouco mais de conhecimento de sistema, de como montar uma página na internet, acho que ajuda muito, porque hoje as empresas tem muito dessas coisas nos treinamentos de educação à distância e eu quando estava na faculdade, eu percebi que o caminho pra se chegar na empresa, que é muito forte na empresa era educação à distância, então eu lendo o trabalho que era de uma pedagoga que trabalhava com educação à distância, ela falou que sentia muita dificuldade na parte de tecnologia, porque ela chegou na empresa e tinha que mexer no excel, tinha que montar um curso à distância então ela tinha que usar powerpoint, criar a tela de um curso e aí ela tinha essa dificuldade, que no curso de Pedagogia a gente não pensa que vai mexer com planilha, algumas disciplinas de tecnologia não é voltada, pro computador e não te ensina. No curso de administração tem disciplinas específicas, que eles aprendem a usar o excel, porque sabe que as empresas hoje em dia, tudo que você for fazer tem que fazer relatório, uma planilha em excel e o pedagogo não vem preparado pra isso, pra montar planilha, montar relatório e você chega lá e tem que aprender, você aprende, mas você não está preparado pra isso, então se puder conhecer mais essa parte tecnológica ajuda muito no trabalho e é um diferencial porque quando apresenta no seu currículo que não é só escola que tem um pouco de tecnologia também ajuda a te olharem como pedagogo um pouco diferente.

Entrevistadora: Além da tecnologia, cursos extras, especialização...

Sujeito A: *Cursos de especialização tem cursos bons, que envolvem a parte de gestão de pessoas, de gestão mesmo de uma forma geral na empresa, acho bem interessante, tem também de design instrucional, cursos de como você organizar o conteúdo de uma forma mais didática, cursos de especialização específico pra isso pra organizar o conteúdo, e cursos de Pedagogia Empresarial que eu gostaria de fazer hoje, que tem as disciplinas que é bem completo, de juntar o pedagogo e a empresa. Educação Corporativa e Pedagogia Empresarial são a mesma coisa, educação para as corporações e as empresas.*

Entrevistadora: Qual a situação do mercado na sua área, tanto pra recém-formados e experientes?

Sujeito A: *Eu assim não tenho muito, uma pesquisa.... mas eu acho que está crescendo, tem espaço para o pedagogo na empresa, a medida que eles estão identificando essa necessidade, mas por enquanto são poucas as empresa que tem, normalmente é uma vaga, não tem muitas vagas, na minha área tem só eu, não teria outras, mas eu acredito que tem espaço para os pedagogos que querem entrar nessa área, tem que se preparar mesmo,*

mostrar um currículo vantajoso pra empresa olhar pra você e achar legal, porque ela vai poder ter a formação específica da Pedagogia e vai poder contribuir também porque ela está preparada pra entrar em uma empresa, línguas também é super importante, tem inglês, quantas línguas, espanhol também, em qualquer cargo. Eu acho que são poucas vagas nas empresas, por enquanto, mas eu acredito que a tendência é crescer.

Entrevistadora: E como foi sua entrada, como você conheceu a Pedagogia Empresarial?

Sujeito A: *Então, quando eu estava na faculdade ainda, começou um curso de especialização para os gestores de escola, então era um curso à distância que eu estava organizando e aí eles abriram uma vaga pra uma bolsista que era um projeto pra um curso semi-presencial, metade à distância e durante o final de semana, os gestores vinham pra Unicamp e em outros pólos assistir a aula presencial e nisso eu entrei no projeto pra ajudar na elaboração de material, de conteúdo, apostila, formatar apostila de treinamento, slides e alimentar o teleduc que era um sistema que estavam utilizando para o ensino à distância, fiquei algum tempo trabalhando nessa bolsa e depois surgiu, eu comecei a me interessar pelo ensino à distância, em 2004, e aí eu fui pesquisar mais sobre ensino à distância, fui na biblioteca pegar esse TCC, que falava de uma menina que tinha trabalhado em uma empresa de educação à distância, tinha feito estágio, e aí ela contava como foi a trajetória dela no TCC e ela colocou lá o nome da empresa no TCC, e aí eu fui procurar essa empresa, de Americana e mandei meu currículo, que tive uma experiência aqui e na outra semana eles marcaram uma entrevista, aí eu fui pra lá em Americana e quando souberam que eu já havia trabalhado, tinha o curso de webdesign, flash, HTML fazia um pouco de site, e disseram que precisavam de uma pessoa da educação, porque desenvolviam muitos cursos, mas não tinham nenhum pedagogo, e, precisavam de alguém que tinha tanto esse conhecimento, mas que precisava saber mexer em computador facilmente, porque é só computador, e comecei a trabalhar como estagiária, durante 1 ano, depois rompeu o contrato, ainda estava estudando Pedagogia, e surgiu uma vaga em uma outra empresa que divulgaram aqui embaixo em cartaz, que era uma vaga pra pedagogo pra trabalhar em uma empresa de educação via satélite e também por ter trabalhado com educação à distância, apesar de ser diferente, o que eu fazia lá é o que chamamos de educação e-learning, tudo pelo computador, só pela tela, e essa outra empresa era de educação à distância, só que por via satélite, tinha um studio lá em Hortolândia, então as aulas eram filmadas, a maioria era ao vivo, o professor ficava no studio e eu ajudava durante as aulas e os alunos ficavam espalhados pelo Brasil e os alunos*

podiam participar, interagir, perguntar para o professor. Então nessa empresa eu comecei a trabalhar no setor pedagógico, que tinha uma coordenadora que também era pedagoga, aqui da Unicamp, e eu ajudava desde o desenvolvimento do curso, os slides da apresentação da aula como acompanhar as aulas, os alunos faziam perguntas e então tinha o vídeo, eu mandava pelo vídeo, o professor respondia também pelo vídeo, esse processo. Aí eu comecei a trabalhar lá, como estagiária também, eu estava quase terminando a Pedagogia, aí fiquei lá um ano e comecei a trabalhar como efetiva na empresa, só que meu currículo ficou em vários sites de empresas, desde a época da faculdade sempre deixei, aí um dia eu trabalhando lá, me ligaram da empresa X pegaram meu currículo em um desses sites e viram lá da experiência que eu tinha com educação e um pouco com empresas que eu tinha trabalhado e falaram que tinha uma vaga aberta para analista de treinamento e se eu interessava, aí eu fiz todo o processo seletivo deles, os textos, montei um projeto de treinamento também, que seria um treinamento pra eles e aí me chamaram pra trabalhar lá na empresa X, faz um ano que eu estou lá e saí da outra empresa e entrei como efetiva.

Entrevistadora: Você pretende continuar lá?

Sujeito A: *Pretendo, é que assim, é tudo muito novo, um ano é muito pouco, tenho muito que aprender.*

Entrevistadora: Você gosta mais de qual?

Sujeito A: *Eu acho que eu gosto mais de educação à distância, é mais inovador, o treinamento em si, é legal, é bom, mas educação à distância eu sinto que eu posso contribuir mais, inovar e pensar formas de ensinar diferente, eu gosto bastante, o treinamento já segue um modelo, sempre, o mesmo padrão, apesar que em cada um a gente tem que adequar a forma de ensinar, mas eu sempre me interessei muito por tecnologia também, então eu gosto assim de treinamento à distância e lá na empresa X tem também a gente tem um sistema de educação à distância, a gente trabalha lá, mas só que está em desenvolvimento ainda, não é uma coisa que a gente treina todos os funcionários, a gente está desenvolvendo o sistema pra colocar cursos no ar. É uma coisa que eu estou ajudando lá, mas a tendência é que isso se torne pra empresa como um todo. Eu gosto bastante mesmo. E eu gostei muito mesmo de trabalhar com educação via satélite que foi assim, não conhecia nem sabia como era, e foi um aprendizado que eu acho que dá muito certo pra educação à distância, porque se assemelha muito com a educação presencial, você não está fisicamente no espaço com o aluno, mas você conversa com o aluno, você está lá, o aluno pode perguntar, e às vezes até*

supera a presencial porque o fato de você usar tecnologia você tem que planejar muito, então as aulas lá era muito planejadas, tudo cronometrado, então você tem que montar slides toda uma apresentação, então exige de você uma aula bem preparada, com vários recursos de aprendizagem, porque o aluno você está distante dele então você tem que estar toda hora motivando, então no planejamento da aula você tem que pensar nisso o tempo todo, e às vezes em uma aula presencial você acaba não planejando tanto porque você sabe que está lá e você consegue interagir com a pessoa e você acaba não preparando tanto, mas no ensino à distância não, você tem que ter um planejamento muito bom pra que seja uma educação com qualidade, um ensino com qualidade. E assim tudo depende, não é que à distância é melhor que presencial. Se você fizer bem feito vai ser bom.

Entrevistadora: Você tem mais alguma observação?

Sujeito A: *Acho que não... falei da minha experiência.... Eu falo sempre com a minha irmã, esse foi o caminho que eu achei, através da educação à distância, uma experiência, pelo menos pra mim foi assim, uma experiência foi puxando e chegava na empresa e achavam interessante, na empresa X também, eles estavam com esse projeto de educação à distância em formação, então sei que isso chamou a atenção deles também, então o máximo que você puder pra não chegar lá só com o diploma de Pedagogia, melhor, porque as empresas sabem que o curso de Pedagogia é voltado mesmo para a escola, então você tem que buscar que "oh, eu tenho essa visão de pedagoga, mas também estou preparada pra parte empresarial", o que você puder fazer de curso voltado pra área empresarial melhor, então na minha graduação eu fiz aqui puxei matérias da economia só pra aproximar um pouco mais de empresa, eu lembro que peguei uma matéria de introdução à administração, aí no currículo você tem oportunidade de chamar atenção, "ela é uma pedagoga, mas é diferente, não é uma pedagoga só com foco..."*

Entrevistadora: O que você vê de diferente entre um administrador, psicólogo e o pedagogo? Porque as empresas preferem chamar os outros profissionais?

Sujeito A: *Eles focam muito isso....*

Entrevistadora: Você acha que entra por causa da pessoa ou por causa do curso, da área educativa?

Sujeito A: *No meu caso eu sentia muito que eles olhavam assim "ah, ela é um pedagoga", porque eles estavam querendo isso, porque não tinha isso na época, e uma área*

de treinamento, então a gestora da área queria isso, porque estava faltando e quando eu fiz o processo seletivo, nas etapas, dinâmicas, entrevistas, pelo menos no grupo que eu fiz não tinha pedagogos, é tudo na área de Psicologia tem bastante, administração e pedagoga teve só eu, não fiquei sabendo mais nenhuma outra e quando se trata de treinamento, era uma vaga pra desenvolver programas de treinamento, que tem tudo a ver com o curso, com aula, e aí as pessoas procuram isso, os gestores querem um pedagogo, e quando eu cheguei como pedagogo eu sei que eles ficaram bastante interessados pelo meu diploma de pedagoga e tudo contribuiu, as experiências que eu tinha com tecnologia ajudaram pra eles verem que eu poderia me desenvolver dentro da empresa, que eu não ficaria perdida em um ambiente empresarial, mas eu acho que é difícil também achar pedagogos que se interessem nessa área, são poucas vagas que têm, mas quando abre como essa fica difícil achar profissionais de Pedagogia. E eu percebi que no meu curso eram poucas pessoas que se interessavam pela área empresarial, elas queriam trabalhar em escola mesmo, então as empresas têm dificuldade de encontrar pedagogos que queiram trabalhar em empresa e estejam preparados pra isso que tenham feito uma formação buscado um caminho específico pra empresa, se eu tivesse só trabalhado em escola a hora que você entra você fica um pouco assustado, é diferente, não que você não vá aprender, não vá se desenvolver é outro ambiente. A gente não está acostumado, na faculdade faltou, principalmente nesse tipo de coisa assim de... essa coisa de fazer muito relatório, muita reunião, entender como funciona uma empresa, gestão da empresa, mas são coisas que você vai aprendendo, se você tivesse disciplinas específicas e até eu senti falta de disciplinas específicas pra educação de adultos, porque eu tive só, pelo menos no meu ano, só um semestre tive educação de jovens e adultos e no caso, eu precisaria mais pra trabalhar.

Entrevistadora: E em didática?

Sujeito A: *Didática pra adulto, a gente tem muito pra educação infantil pra criança, mas pra adulto eu senti que faltou isso, sabe? E hoje eu busco isso, até estou buscando cursos. Programa um treinamento pra empresa é diferente de programar uma aula na escola.*

[Finalizamos e atendeu o celular]

Anexo 03

Entrevista cedida pelo sujeito B, realizada na biblioteca de uma faculdade.

Entrevistadora: Fala um pouco sobre seu histórico.

Sujeito B: *Eu entrei na Pedagogia pra ser um complemento da minha formação de Psicologia, e eu queria trabalhar muito com empresas. Então como na minha sala tinha mais de 120 pessoas, eu precisava ter um diferencial, aí eu resolvi prestar Pedagogia, aí eu entrei em Pedagogia na Unicamp. Aí eu entrando lá, eu comecei a procurar trabalhos na área admin... de empresas, né?!e não queria trabalhar com a educação... educação infantil, eu queria procurar um complemento pra minha formação em Psicologia, aí então eu fui em todas as áreas, eu trabalhei, fui voluntária na educação de jovens e adultos e foi quando surgiu uma oportunidade pra eu trabalhar na empresa Y sendo assistente, estagiária de Pedagogia pra desenvolver um trabalho lá que era um projeto educativo do parque, não sei se você já ouviu falar. Lá na empresa Y eles têm um projeto que as crianças vão no parque e aprendem brincando e fui eu que desenvolvi. Eu fui na empresa Y estagiária na época que estava abrindo o parque, foi no primeiro ano do parque. Então eu fiz esse desenvolvimento do projeto educativo. Por exemplo, eles iam na montanha-russa e a gente falava das leis da física.*

Entrevistadora: Ah... já ouvi falar...

Sujeito B: *E aí tinha as áreas... tipo, e aqui é o montezum, e falava do egito, e a gente fez alguns que falava sobre os dinossauros, então a gente desenvolveu esse trabalho. Então foi muito interessante, foi um dos aprendizados, assim, muito diferencial, porque você coloca na prática aquilo que você estava aprendendo no dia-a-dia e assim, tem a ver um pouco com criança e assim, que eu sempre... eu dizia “não, eu vou fazer Pedagogia pra trabalhar em empresa”, mas eu nunca tinha pensado nesse lado, então foi muito interessante.*

Entrevistadora: Eles te chamaram como...

Sujeito B: *Pedagoga... Aí na empresa Z, eu trabalhei primeiro, comecei dando aula para os alunos lá, aulas de português, matemática e dava aula de.... liderança, coisas empresariais e depois fui promovida, estagiária nunca é promovida né? [risadas], e aliás fui promovida pra estar fazendo a coordenação do jovem no primeiro emprego, então*

acompanhava ele no trabalho, e na orientação mesmo e vinha acompanhando, porque assim, se ele estivesse indo mal na escola ele tinha que sair do emprego então eu acompanhava as notas com a coordenação da escola e com o trabalho, ele tinha que estar bem nos dois.

E na empresa W eu entrei trabalhando como, eu entrei primeiro como coordenação de pessoas, mas eu entrei por uma terceira e quando eles descobriram que eu fazia Pedagogia eles se interessaram porque eles tinham um projeto de desenvolver um treinamento melhorado, eles estavam com uma qualidade muito baixa no trabalho em si dos funcionários onde eu trabalhava, no departamento...

Entrevistadora: Você entrou por essa...

Sujeito B: *Então eu entrei por outra terceirizada, por uma outra empresa como coordenação de pessoas, mas aí na empresa W, eu entrei por uma empresa terceirizada, eu trabalhei fazendo ponto, sabe?, acompanhando, fazendo apontamento de horas de trabalho, essas coisas. Daí como eu fazia Pedagogia, a empresa W se interessou em começar a desenvolver esse projeto de treinamento. Daí a gente desenvolveu um training center lá, quando eu entrei a gente desenvolveu um treinamento que foi esse aqui que eu trouxe pra você dar uma olhada [mostra uma apostila sobre o treinamento] daí eu falei sobre as técnicas de educação de jovens e adultos, então foi bem interessante também esse trabalho lá.*

Entrevistadora: Daí você era estagiária?

Sujeito B: *Não, eu entrei como efetiva, não é efetiva, na verdade eu entrei como pickload, fiquei dois anos como pickload, que é assim você não é uma estagiária, é um trabalho temporário até você aprender, é melhor que estagiário porque você tem os benefícios e tem carteira assinada, mas você não tem nenhum vínculo empregatício com a empresa, é tipo um estágio diferenciado, eles estão avaliando seu trabalho durante dois anos. Aí eles gostaram do meu trabalho, eu fiquei mais um ano e meio nessa função até que agora eu estou recebendo outras oportunidades pra crescer na carreira.*

Entrevistadora: E agora, você está fazendo o que?

Sujeito B: *Agora eu faço uma alocação de recursos, como eu trabalho em um call center, dentro da empresa W, a cada meia hora quantos funcionários tem que ter em cada grupo de atendimento pra atender um cliente da empresa W e a gente chama de coordenador de tráfego, não é tráfego, é tráfego, tráfego de ligações.*

Entrevistadora: Então a gente vai falar mais sobre o trabalho que você fazia antes, porque senão não tem sentido pra mim...

Sujeito B: *É, porque atualmente eu não estou nessa área, quando você me mandou o email eu disse “ah, eu já trabalhei né? Mas hoje eu...”. Hoje eu não estou mais nessa função, a gente tem que mudar.*

Entrevistadora: Porque você mudou?

Sujeito B: *Eu mudei pra ter novos desafios, porque eu estava desde 2003 fazendo a mesma coisa, então você quer conhecer algo novo, assim é super interessante, eu falava assim “treinamento não traz nenhum desafio”, o que eu fazia era muito simples. Tanto que a pessoa que entrou no meu lugar ela demorou um bom tempo pra entrar no ritmo, ela dizia “como você conseguia”, porque lá eu fazia tudo, desde organizar sala, logística do treinamento, material, lista de presença, confirmar presença, mandar agenda para as pessoas, olhar o material, ver se estava em dia, dar sugestão, acompanhar o treinamento, ver se tinha alguma sugestão pra dar de melhoria, porque treinamento técnico que a gente dava lá é muito difícil, porque se você fica falando, falando e falando, é uma coisa que você não absorve, então eu tentei passar pra eles novas formas didáticas de sala de aula, essas coisas.*

Entrevistadora: Era só treinamento técnico ou tinha outros...

Sujeito B: *Tinha também, eu era responsável por alguns treinamentos, eu dava treinamento para os líderes de como fazer um treinamento e também tinha treinamento de qualidade no atendimento, mais pro lado pessoal, com os funcionários.*

Entrevistadora: Vamos pular umas etapas... Você trabalhava com outros profissionais?

Sujeito B: *Sim...*

Entrevistadora: Quem? Como chama a sua área? Treinamento?

Sujeito B: *Eu era coordenadora de planejamento e controle, mas a minha função era ser coordenadora de treinamento e bem-estar do departamento, eu fui dois anos coordenadora de bem... primeiro eu entrei só como coordenadora de treinamento que era a minha função inicial, aí depois de algum tempo, mais ou menos um ano eu assumi a área de bem-estar e depois a área de qualidade e aí depois eles começaram a jogar mais coisas ainda [atendeu o celular]. Aí eu fui pra área de qualidade e sempre você vai ganhando desafios*

novos. A função que eu comecei era a função de uma pessoa. Em São Paulo no mesmo departamento que eu trabalhava lá na área de treinamento tinha uma pessoa, pra área de bem-estar tinha outra e fui assumindo, assumindo a função de mais uma e de outra, até que chegou um momento que “não gente, eu quero desafios novos”, não só agregar novas funções, por isso que agora eu estou saindo.

Entrevistadora: E quem trabalhava com você?

Sujeito B: *Comigo? Então eu tinha mais uma pessoa que trabalhava na área de treinamento em São Paulo, mas ela não era pedagoga, como eu te falei, qualquer um consegue absorver, o pedagogo nas empresas hoje a gente... todo mundo sabe que é necessário, mas qualquer um entra na função. Ela fez análise de sistemas e trabalhou na área de treinamento. A maioria das pessoas da minha empresa era da área de informática, porque elas começavam... porque a empresa tem aquela filosofia de que você não precisa ser necessariamente de um departamento, você pode se desenvolver. Eu não sou da área que eu atuo hoje, eu fiz Pedagogia, não tem nada a ver, fiz Psicologia, não tem nada a ver.*

Entrevistadora: Quando te contrataram era mais pela Pedagogia ou Psicologia?

Sujeito B: *Pela Pedagogia, pra função. Porque, “Ai, ela faz Pedagogia então ela pode nos ajudar melhor. Então eles diziam assim: “Ah, eu não sei como está o mercado na escola, o que você está aprendendo?”. Na escola né? Eles falavam. Então eles me contrataram mais por esta área e pelo destaque que eu tinha tido em dar sugestões, quando eu estava lá dentro e ainda não era da empresa W, eu sempre sugeria: “porque em treinamento vocês não fazem isso, porque tem algumas teorias que falam tal coisa”. Então eles gostaram dessa minha forma de abordagem e me chamaram pra trabalhar nesse projeto.*

Entrevistadora: Então a maioria era da área da informática...

Sujeito B: *Assim, lá não tem muito disso. Eu estava perdida, eu falava “o que uma pedagoga está fazendo aqui, em empresa de informática?”. Eu tive até uma conversa com meu gerente porque eu me sentia super recriminada. Eu falo assim que um dia eu vou ser gerente de um cara lá que me maltratou [risadas]. Ele falava assim “Ai, você não sabe nem mapear uma pasta?” e eu “o que é mapear uma pasta?”, é colocar um mapa e colocar no computador, “dá um boot na sua máquina!”, “o que... vou pegar minha bota e dar no computador?” [risadas]. Então eu não sabia, eu fui aprendendo, aí eu tinha alguns conflitos, “o que que eu estou fazendo aqui?”, “eu estou me formando na Unicamp e que que eu estou*

fazendo aqui?”. Eu estava deixando de lado, não conseguia fazer meu TCC trabalhando, não tinha condição, você sabe o que é fazer um TCC e aí eu fiquei nesse conflito muito grande, empresa ou eu faço meu TCC, mas eu conversava muito com os gerentes do meu trabalho e eles diziam que “Ah... eu sou economista e eu sou gerente de pessoas e eu não tenho a mínima Psicologia pra trabalhar com ninguém e eu to aqui”, o outro era biólogo e trabalhava como gerente na empresa W também. Então é uma empresa...

Entrevistadoara: Então é mais a atitude da pessoa?

Sujeito B: É... não é o fundamental, mas abre as portas.

Entrevistadora: Acho que você falou um pouco... mas qual é a contribuição do pedagogo para a empresa?

Sujeito B: Então...

Entrevistadora: Pra empresa W.

Sujeito B: Assim... eu acho que...o que eu contribui na minha função como pedagoga, foi trazer algum... como eu posso falar... algumas teorias que eu consegui colocar na prática, mas assim... éh... eu acho assim, o que a faculdade me ajudou a estar lá na hora do fogo. Eu estou lá na empresa “e agora? Você faz Unicamp, o que você tem para trazer de educação pra empresa?”. Eu não sei medir, eu aprendi tanta coisa, o que essas teorias vão me ajudar? Mas elas me ajudaram de alguma forma, porque... você vê um desenvolvimento, mas eu não coloco assim, será que só... será que se eu tivesse feito um outro curso eu também não teria aprendido? Não sei se a contribuição foi fundamental.... a faculdade....

Entrevistadora: Você acha que não contribuiu diretamente?

Sujeito B: Diretamente não, porque eu senti muito falta.... porque eu entrei na Pedagogia pra ser um complemento pra minha formação e pra me dar abertura de compreender assim, meu sonho na minha vida quando eu comecei a estudar, eu queria trabalhar em uma multinacional e trabalhar na área de treinamento e desenvolvimento e eu achava que eu chegando lá eu ia conseguir revolucionar, mas não é bem assim, o mundo não é tão mágico, as pessoas não aceitam algumas idéias brilhantes, mas... A gente vai caminhando...

Entrevistadora: Você acha que a Pedagogia ajudou ou...

Sujeito B: *Ajuda, mas eu nunca parei para pensar, pra medir o que que ajudou, entendeu? Eu não sei assim, pensando agora, trouxe algumas idéias? Trouxe, de algumas teorias que eu tive, que eu aprendi. Quando eu entrei, que eu sou velhinha, estava começando ensino online, as pessoas não acreditavam, aí eu conversava bastante com as pessoas pra tentar vender a idéia, de mudar algumas dinâmicas, queria ensinar que a forma prática, didática de dar a aula não é só você pegar e passar o conhecimento, tem outras formas de você trabalhar melhor. Talvez tenha sido isso, mas eu nunca parei pra pensar o que minha formação ajudou pra estar aqui.*

[Silêncio]

Entrevistadora: No seu trabalho, qual era a clientela atendida? Quem fazia os treinamentos?

Sujeito B: *Então eu atendia dois públicos, eu falava que eu tinha dois clientes, eu tinha uns clientes que eram gerentes, que eu tinha que preparar... a qualidade dos serviços que os funcionários que estavam abaixo dos gerentes, eles tinham que prestar um serviço de qualidade, então eles mediam muito, se não está com qualidade não é que a pessoa é ruim é porque o treinamento foi ineficaz, então eles cobravam muito da minha área, então meu cliente era o gerente que tinha que eu tinha que comprovar que eu estava dando uma melhoria de qualidade no serviço prestado e os alunos que eram as pessoas que passavam pelos treinamentos, talvez também os instrutores que eu possa considerar como... meus públicos-alvos.*

Entrevistadora: Geralmente eram homens? Qual a faixa etária?

Sujeito B: *Então, eu trabalhava em uma área que era um call center que era uma área que as pessoas começavam cedo, eles tinham a partir de 18 anos, mas eu tinha poucos funcionários com mais de 30, eu posso fazer uma média de 20, 21 anos.*

Entrevistadora: É mais um emprego temporário né?

Sujeito B: *Call center, as pessoas entram muito pra primeiro emprego, era muito complicado trabalhar com este tipo de jovem, porque eles não dão valor para o emprego, eu falava “gente, vocês não sabem o quanto eu trabalhei pra entrar em uma multinacional e vocês não dão valor”, era bem complicado, mas o que me ajudou foi o trabalho com os adolescentes que eu fiz no meu primeiro estágio, segundo estágio, porque eu aprendi a lidar e*

passava para os instrutores que estavam lá de cara com esses alunos, alunos né? [faz aspas com as mãos em alunos] que iam treinar.

Entrevistadora: Qual é a imagem que a população tem do pedagogo e da Pedagogia em geral?

Sujeito B: *Quando eu falava que fiz Pedagogia na Unicamp, eles falavam assim “ah meu, mas puta curso fácil pra entrar”.*

Entrevistadora: Você está falando da sua empresa ou em geral?

Sujeito B: *Não, da pessoas que trabalhavam comigo, não assim... das pessoas que estavam próximas a mim, estou falando de um nível inicial, executivo, esses não, eles falavam que aceitavam, que achavam que era uma formação importante, dava um complemento, que eu tinha muitas coisas pra trazer para a empresa, mas quem estava ali num nível abaixo, eles falavam “ah, Pedagogia? Não tinha um curso melhor pra você escolher? Porque você não fez Engenharia?”, a visão era “o que um pedagogo está fazendo aqui?”, então eu não tinha uma visão muito aceitável. Mas aí, na área de treinamento eles falavam “pelo menos está em uma área certa né?”, “porque você não vai dar aula, o que você está fazendo aqui?”, “pedagogo não é quem ensina criança?”, eu falava “não, tem pedagogo que trabalha em empresa”.*

Entrevistadora: E você acha que conseguiu mudar alguma coisa no seu trabalho?

Sujeito B: *Foi difícil, tanto que eu falo que tem aquele cara que eu falo que um dia eu quero ser gerente dele, que ele me maltratou, mas eu consegui, hoje eu tenho uma carreira sólida na empresa que eu estou, estou me desenvolvendo e crescendo bastante.*

Entrevistadora: Na sua opinião, quais são os requisitos necessários para a formação do profissional na sua área?

Sujeito B: *Eu não considero que estou fora da minha área, se um dia eu entrei lá foi pela Pedagogia e “ah, eu não estou atuando como pedagoga?”, não, eu tive uma formação de quatro anos, quatro anos não, eu estudei muito mais, eu entrei em 98 na Unicamp e fiquei até 2006, então eu acho que aprendi muito lá e eu me desenvolvi muito e não é porque eu não estou mais na área de treinamento que eu não...*

Entrevistadora: Que você não usa nada....

Sujeito B: *O que eu aprendi esse tempo todo, mas.... foi uma coisa que eu aprendi em uma entrevista de estágio, o que eu precisava, porque eu falava assim “Eu faço Psicologia, Pedagogia e tenho inglês fluente”, eu achava que eu tinha [risadas], hoje eu sei que eu ainda não tenho inglês fluente. Então eu sou a melhor profissional do mundo, eu não preciso fazer mais nada, mas eu aprendi que você tem que estudar muito, tem que correr atrás, tem que fazer uma iniciação científica, porque tem mais um monte igual a você. Se você não batalhar, não correr, ninguém vai fazer isso por você.*

Entrevistadora: Que dica você daria pra quem quer trabalhar na área?

Sujeito B: *Iniciação científica, a melhor forma de você aprender e batalhar para... [parou para cumprimentar uma amiga que passou]. Eu acho que a melhor forma é você correr atrás, não adianta você ficar esperando para que as coisas venham. Eu falo assim, que o meu sonho era ser gerente de RH de uma multinacional, eu ainda vou ser, um dia você vai ver meu nome lá, daqui uns 15 anos. Se você procurar no jornal uma vaga para presidente, gerente, você não vai encontrar, você tem que aceitar começar com um nível mais baixo e batalhando pelas suas conquistas.*

Entrevistadora: E cursos ou conteúdos...

Sujeito B: *São fundamentais, você tem que estudar, se destacar na faculdade, dar uma monitoria, porque na área que a gente quer que é a educação você tem que fazer monitoria... fazer bastante cursos, eu já fiz na área de treinamento também, durante esses anos que eu tive todo curso que aparecia para essa área de treinamento, como fazer feedbacks, eu fiz um curso disso, eu fiz curso de como falar em público, didática pra treinamento, coordenação de treinamentos, como avaliar a eficácia de treinamentos, eu fiz milhares de cursos...*

Entrevistadora: Específicos pra área empresarial...

Sujeito B: *É... pra área empresarial, sempre foi meu foco.*

Entrevistadora: Você sente necessidade de uma especialização ou uma pós-graduação?

Sujeito B: *Eu sinto, eu acho que hoje em dia você só se formar não adianta, a formação é básica. Hoje na minha carreira eu estou seguindo um novo rumo, eu arranjei um*

novo rumo que eu gostei, eu estou seguindo a área de gerência de projetos, então eu estou fazendo uma certificação para ser gerente de projetos, esse é o caminho que eu estou seguindo, eu fugi um pouco da área de educação.

Entrevistadora: E o mercado de trabalho como você acha que está na área?

Sujeito B: *Eu acho que tem trabalho pra todos, basta você saber o trabalho que você quer e correr atrás de seus objetivos, se você focar, não adianta sair fazendo cursos de tudo quanto é jeito, você tem que saber pra onde você quer ir.*

Entrevistadora: Você conhece outros pedagogos que estão na área?

Sujeito B: *Eu tenho bastante amigas que estudaram na Pedagogia, mas que estão na área de empresas eu conheço uma que estava em outra empresa e que concorreu a vaga comigo, ela entrou e eu não [risadas], tenho amigas minhas que foram pra área de educação à distância, eu posso considerar também como empresarial... porque elas estão bem também, mas a maioria está em educação infantil, escola, fazendo mestrado ainda, pós-graduação, doutorado, só eu que parei tudo, larguei a faculdade pra...*

Entrevistadora: Porque você não quis seguir essa carreira mais escolar?

Sujeito B: *Eu não quis seguir a carreira escolar porque eu não sei lidar muito com criança... feio né falar [risadas], mas eu sempre achei fantástico você ensinar os outros, mas mais fantástico ainda era a educação de adolescentes, eu achava... como uma pessoa conseguia controlar uma sala, então eu sempre tive paixão por isso, e aí eu ia conhecendo, quando eu estava no colegial, como o professor consegue lidar com tanta gente, como o professor do cursinho, ele consegue prender minha atenção, daí eu cheguei na empresa e “como eu consigo desenvolver o conhecimento dos funcionários?”... e daí daqui a pouco eu vou estar “como que os velhinhos....” [risadas]*

Entrevistadora: E quais são os benefícios que você vê de estar em uma empresa?

Sujeito B: *Sinceramente... hoje eu me arrependo de ter largado a Pedagogia, porque eu deveria ter concluído a faculdade, se eu tivesse continuado na empresa Z, eu teria me formado, porque tinha uma pressão muito grande dos diretores de lá, de eu ter uma formação, de cumprir minha faculdade, mas na empresa não, eles não ligam, não ligam se você estuda na Unicamp, na Unip... o que você está trazendo de lucro pra empresa e você não tem mais o pessoal, se eu tivesse trabalhando como concursada na prefeitura, eu estaria*

educando as pessoas, ser uma pessoa realizada, tendo o meu salário fixo, meus benefícios, duas férias por ano. Hoje eu me arrependo, eu acho que eu perdi uma oportunidade muito grande, mas foi o caminho que eu segui.

Entrevistadora: Você tem mais alguma observação?

Sujeito B: *Eu acho assim, nunca desista, eu acredito na Pedagogia, é uma formação linda, você tem... é muito gratificante, eu aprendi isso depois com os trabalhos voluntários que eu fiz de educação de jovens e adultos, você ver uma pessoa aprendendo a ler e escrever é fantástico e é isso que eu quero continuar fazendo, sempre faço algum tipo de trabalho voluntário, como eu falei, desde o primeiro ano da faculdade, agora eu estou entrando em um novo trabalho voluntário, mas eu sempre tenho a Pedagogia como meu... eu não digo como pedagoga, mas vou trabalhar em uma área social aí, porque a empresa é muito maçante, você vive em função deles e você não... será que vale a pena toda essa escolha que eu fiz? Ter largado minha faculdade e boa, ter que com 30 anos começar uma outra, uma nova faculdade, porque eles escolheram meu curso, quando eu pedi pra voltar pra me formar, "eu posso me formar na Pedagogia?", "não!", você vai fazer o curso que eles querem.*

Entrevistadora: Você teve que fazer administração porque eles querem?

Sujeito B: *Porque a Pedagogia.... eu devia escolher entre a Administração e Engenharia, eu não podia fazer Pedagogia.*

Entrevistadora: Como você vê isso, deles não deixarem...

Sujeito B: *Tudo bem, porque assim, você vê que eles dizem que não tem preconceito, mas lá no fundo porque eu não posso?... me formar no curso que eu tinha escolhido.*

Entrevistadora: E você não vê diferença entre fazer Administração e a Pedagogia.

Sujeito B: *Tem diferença, porque são dois ambientes totalmente diferentes, mas eu acho que o pedagogo ele não é tão valorizado como ele deveria ser... Porque pra você ser um bom profissional você tem que ter uma boa educação corporativa, um bom desenvolvimento do conhecimento, como eu estou fazendo no desenvolvimento da minha carreira lá na empresa e eu estou gostando dessa área que eu estou, porque eles têm uma formação bem sólida nessa função, porque talvez alguém estudou muito e elaborou um plano de carreira legal, não foi assim tão simples.*

Entrevistadora: Você sabe me dizer se alguma disciplina foi importante pra sua área?

Sujeito B: *As aulas do Heloani eram fantásticas, faz tanto tempo isso...*

Entrevistadora: Fala mais ou menos do conteúdo...

Sujeito B: *O que eu gostei muito de aprender foi as aulas que eu tinha sobre as teorias de educação mesmo, quando a gente lê didática magna, é um livro assim, que meu pai é professor, ele dá aula também em uma universidade, eu li o livro e disse "pai, você tem que ler isso, você tem que aprender", eu acho que falta muito, a gente... por exemplo, meu pai fez engenharia, como um engenheiro sabe como tratar, como ensinar uma outra pessoa, então eu acho que isso que falta. Hoje coordenador de curso, nessas faculdades, nas coordenações, não são pedagogos, porque eles colocam outras pessoas se a gente estudou pra isso e as pessoas não valorizam. Assim... hoje eu sinto.... eu acho que eu estou um pouco sentida, de eu não ter me formado, não tenho diploma. Eu tenho que começar tudo de novo porque já faz muito tempo, voltar algumas matérias que mudam no currículo, mas um dia eu termino.*

Assim, eu não sei te falar o que a Pedagogia me ajudou na minha carreira, mas muito do que eu sei hoje, que eu aprendi, que eu usei pro trabalho, foi por causa do ensino que eu tive lá.

Entrevistadora: Mais alguma coisa?

Sujeito B: *O que você precisar de ajuda você pode me perguntar... Eu tenho bastante experiência, já fiz estágios em vários lugares, eu sei o quanto foi complicado, porque a gente não tem uma aceitação muito boa nas empresas, todo mundo fala "ah.... um pedagogo?", "treinamento eu sei fazer, agendar sala, marcar cursos", mas não é só isso, foi muito difícil eu conseguir essa aceitação, mas depois que eu montei esse manual, passei para o pessoal algumas dicas, você tem que ir ganhando aos pouquinhos o conhecimento.*

Entrevistadora: Você acha que você como pedagoga criou novas formas de ver o treinamento?

Sujeito B: *Eu senti uma pitadinha de mudança, porque antes quando eu cheguei lá, o treinamento eram aulas expositivas, eles distribuíam muito material, e o que eu tentei passar pra eles foi só falar... a melhor forma, eu passei pra eles "vamos fazer um treinamento mais interativo, com os alunos participando também", eu montei vários, claro não fui eu só que montei, mas a gente pegou algumas teorias de aprendizado e ensino e passei pra eles e a gente tentou revolucionar, tanto que foi assim, quando eu soltei esse guide book, eu recebi*

reconhecimentos, porque foi uma revolução na forma da gente ensinar e treinamentos que duravam meses eu consegui fazer com que os treinamentos durassem duas semanas, consolidado, organizado, preparado. Eu tive um reconhecimento nessa área, mas foi difícil você conseguir um...

Entrevistado: É que o pessoal às vezes critica quem vai trabalhar em empresa, porque nessa área talvez não tenham coisas alternativas...

Sujeito B: *Porque qualquer um assumi, qualquer um lê, pega um livrinho lê e assumi por conta própria como trabalhar dentro da área educativa, mas eu sei que pra algumas pessoas eles reconheceram o que eu fiz e outras pessoas diziam “ah, que a área de treinamento faz?”, “pra agendar sala coloca uma secretária”, pra poucos eu fui reconhecida como pedagoga e na função de pedagoga dentro da empresa, mas pra outros “qualquer um faz a sua função”.*

Entrevistadora: É isso.

Anexo 04

Entrevista concedida pelo sujeito C, realizada em sua casa.

Entrevistadora: Eu queria que você descrevesse qual era a sua atividade lá na empresa K, a área...

Sujeito C: Tá... É o seguinte, o RH lá é composto por duas principais áreas, a área de Benefícios e a área de Treinamento e Desenvolvimento. A área de Benefícios cuida de cartão de ponto, rescisão... toda a parte burocrática de funcionário e a área de Treinamento e Desenvolvimento, eu falo que é a área legal do RH [risadas], que é a área assim, lá a gente cuidava tanto da parte de recrutamento e seleção de novos colaboradores e a área do treinamento desses colaboradores, não só dos novos, mas dos que já trabalhavam lá. Então assim, na área de recrutamento eu era responsável por todas as fases, desde a seleção de currículo, abria vaga, divulgação da vaga, fazer as dinâmicas de grupo, fazer todas as etapas, entrevista, aí eu fazia uma entrevista e depois passava pro gestor, então se era para uma área, por exemplo, a área de perecíveis, eu chamava o gestor ou chefe da área de perecíveis e já deixava alguns candidatos pré-selecionados pra ele, eu chamava cinco, por exemplo, passava dois, três pra ele. Então passava por uma triagem, quando esse colaborador já estava... passava pela outra analista, que era da área de Benefícios, fazia crachá, contrato e tudo mais, ia pra área de Treinamento, Aprendizagem e Desenvolvimento...é, era assim o nome da subárea. Lá a gente fazia integração do funcionário, treinamento... vamos dizer assim, comportamental, então às vezes dava treinamento de 5S, toda parte de código de ética a gente fazia com o funcionário, toda a integração dele mesmo de conhecer a empresa. Mostrava área por área, chefe por chefe, ia até o gerente, toda a parte de inserção desse funcionário na empresa.

Depois tinha treinamentos técnicos, nós éramos responsáveis por detectar problemas, por exemplo, na minha área, na minha época, a gente tinha um problema de, é... estoque, na verdade a empresa K não tem estoque, mas você vai... pallets, são muitos pallets, então por exemplo, tem o pallet de farinha, então você tem farinha nas gôndolas, mas você tem que ter um estoque extra de farinha, porque vende em altas quantidades, então lá, assim, são gôndolas bem altas, tem que subir com a empilhadeira e colocar. O problema disso é o seguinte, tudo é endereçado lá, então assim, são as ruas e as avenidas e o número da casa, por exemplo, então o que acontecia, os empilhadeiristas e atendentes não endereçavam

direito, então ia procurar farinha, “ah está no corredor 3, na casa C”, ia na 3C tinha óleo ou não tinha nada, não endereçava, não colocava, não trocavam. Então esse foi um problema que eu... que nós junto com os chefes encontramos.

A gente elaborava um treinamento, ligava pra matriz, conversava, “ah não oh, vou te mandar um treinamento” e tal, eu era responsável de organizar as turmas, de chamar o pessoal, de fazer toda parte de divulgação dos treinamentos era a minha parte também. Além disso, eu era responsável também de organizar festinhas de aniversário dos colaboradores, toda a parte de divulgação de newsletter, de comunicados, toda a parte de comunicação com funcionário, tudo que se dizia respeito a funcionário era a minha função também.

Entrevistadora: Nossa, você fazia bastante coisa...

Sujeito C: *Muita coisa. Eu amava trabalhar lá, sabe quando você se encontra no que você faz? Até hoje assim...*

Entrevistadora: E treinamento pra gestor, tinha também?

Sujeito C: *Tinha, mas esses treinamentos pra gestores, eles eram concentrados na matriz, então eles iam na matriz em São Paulo, a gente recebia o arquivo, eles voltavam, passavam, vamos dizer, uma semana, vinha toda uma comunicação pra estagiários, nós éramos estagiárias, então vinha toda uma comunicação pra gente, a forma como a gente tinha que fazer, quanto tempo tinha que durar e a gente auxiliava o chefe, porque ele ia ser um multiplicador, como ele recebeu, então ele era um multiplicador, mais ou menos isso.*

Entrevistadora: E os técnicos vinham da matriz também ou vocês criavam?

Sujeito C: *A maioria das coisas vinha da matriz, se a gente, por exemplo, eu criei um programa de treinamento para os funcionários, que abordava quatro áreas, a área social deles, a área individual, deles como funcionários, a importância de cuidados, como postura, com a fala, com a organização de tempo, tudo essas coisas, a parte de voluntariado, e a outra parte era... Bom... não lembro. Era quatro áreas que eu desenvolvi e que eu tinha que mandar pra aprovação no HO que é o nosso Head Office, que a gente chama de HO, e aí sim vinha a aprovação ou não, então lá eu consegui montar a biblioteca dos funcionários, comecei, porque quando foi pra inaugurar mudou o gerente, teve um monte de coisa, acabou que aquela minha colega que me substituiu, então, ela conseguiu inaugurar a biblioteca. É...*

praticamente isso. A gente fazia a avaliação dos funcionários, o que eles sabiam sobre a área, mas vinha tudo pronto, a gente só aplicava.

Entrevistadora: Então como você considera sua autonomia nas atividades?

Sujeito C: *Não era uma autonomia... Não era 100% de autonomia. Eu tinha uma grande autonomia pra desenvolver as coisas, no sentido assim, varia muito de gerente, se você tem um gerente que apóia essas atividades, que entende que você dar essa atenção para o colaborador, ter um cuidado especial com essa área, o aspecto social mesmo do trabalhador, ele produz mais, você vê muito facilmente o bom retorno que eles trazem. Tem gerente que é mais voltado pra área comercial que deixa essa área de treinamento mais de lado. Eu, graças a Deus, eu tive quatro gerentes quando eu estava lá, três, três gerentes, dois eram voltados pra área de treinamento e um não, um ficou um mês só ele já foi transferido pra outra loja, então assim, minha autonomia lá ela... pra organizar, pra cuidar, pra conversar com os funcionários, às vezes tinha funcionário que queria sair então eu tinha que ir lá, fazer toda a área de acompanhamento... eu tive um funcionário que queria crescer dentro da empresa, ele prestou vários PRI's, é Programa de Recrutamento Interno que a companhia tem, então antes de buscar um colaborador fora ele busca dentro da empresa K mesmo, isso é uma política bem legal de lá, e ele nunca conseguia, nunca conseguia, aí um dia eu sentei com ele e falei assim "você quer? Então eu vou buscar quais são as características desse cargo que você quer", a gente elencou e toda a semana eu tinha uma reunião com ele, perguntando o que você fez pra melhorar essa e essa área, a gente foi vendo mesmo o perfil dele, daí no próximo PRI que ele prestou, ele passou, foi a chefe e hoje ele está como chefe de todos os chefes da empresa K, super legal, então assim, eu vi duas mudanças, uma desse e um de um menino que entrou como jovem aprendiz, foi desse mesmo jeito, "eu quero crescer", aí ele foi efetivado antes de eu entrar, e depois ele estava como atendente normal, ele trabalhava na área de TI, e aí nós sentamos também quando ele foi fazer a entrevista, o que eu fazia, todo mundo que ia fazer uma entrevista no HO, no dia seguinte eu "senta aqui, como é que foi? O que eles te perguntaram?", eu já anotava tudo, porque, eu conseguia ter uma noção de como era o processo seletivo lá, e eu conseguia preparar as pessoas pra ir pra lá, então "olha, ele vai te falar assim, você tem que ser enfático, nanana", assim, todo o aspecto de apoio mesmo pro funcionário, eu dava, então essa autonomia eu tinha, se fosse assim, pra trabalhar com funcionário, junto com funcionário, eu tinha. Eu sentava na sala, tanto é que depois de uns quatro meses, eles já estavam, "Vamos na salinha, eu preciso conversar", era aquela coisa, que além de todo o*

aspecto do trabalho mesmo que eu ajudava, nos conflitos eu acabei sendo vista como uma mediadora, então autonomia nesse sentido era boa, mas no ponto de treinamento, de fazer o treinamento não tinha tanta autonomia.

Entrevistadora: E quais eram os profissionais que trabalhavam com você?

Sujeito C: *Cada loja tinha uma estagiária, na minha loja só era eu, só que eu não era estagiária da... porque assim, lembra no começo da entrevista que eu disse que o RH é formado pela área de Benefícios e Treinamento? A área de Benefícios é a analista, que ela tinha formação em Direito, ela que cuidava, e eu, que tenho formação em Pedagogia, então era só nós duas nessa área, na empresa K geral, aí era outra estrutura hierárquica, na loja nós atuávamos como pares, eu não era estagiária dela, apesar de ter o nome estagiária, na minha função eu tinha uma função de analista já, nós duas respondíamos diretamente para o gerente, a gente não tinha um chefe intermediário, nós duas já respondíamos diretamente para o gerente, em questão da empresa K, daí Brasil, nós tínhamos a diretora de RH, não era diretora, era um diretor de RH, daí tinha as subáreas, que dividia em Recrutamento, uma gerente de Recrutamento e uma gerente de Treinamento e Desenvolvimento, abaixo tinham as analistas delas e depois nas lojas tínhamos nós, então assim, no HO essas duas área de Recrutamento e Treinamento são separadas, mas quando chega na loja ela afunila pra uma pessoa que cuida de tudo, no caso era eu.*

Entrevistadora: Nas outras lojas também tinham pedagogas?

Sujeito C: *O mesmo esquema, era assim, podia ser pedagoga, psicólogo ou administrador nessa área.*

Entrevistadora: E a maioria era...

Sujeito C: *A maioria psicólogo, a maioria, pedagogo é porque a diretora da área de Treinamento era pedagoga, por isso que a gente tinha uma abertura bem legal.*

Entrevistadora: Quantas pedagogas você conhecia?

Sujeito C: *É porque assim, a gente tinha um MSN interno que a gente conseguia conversar, mas no dia-a-dia era tanta gente que... eu tinha contato com pedagoga mesmo, com duas, que uma eu mesma treinei, depois quando ia entrando novas, porque nem todo mundo ficou, teve muita gente que saiu, então conforme iam entrando meninas novas, eles*

iam mandando pra lojas que já estavam bem adaptados ao trabalho, eu cheguei a treinar umas quatro pessoas, no tempo que eu estava lá.

Entrevistadora: Qual a sua contribuição como pedagoga para a empresa?

Sujeito C: *Olha, no que eu pude contribuir como pedagoga foi principalmente na área de Desenvolvimento de Pessoas... dando todo o aparato para o desenvolvimento não só profissional, mas como num aspecto social deles mesmos. Tinha muitas pessoas ali que tinham dificuldade de administrar tempo, pra você ter uma noção, eu passei dois dias inteiros com um colaborador ajudando ele a organizar a rotina dele. Então o que eu pude contribuir para o desenvolvimento das pessoas que trabalhavam na empresa K, eu contribui.*

Entrevistadora: Você acha que os conhecimentos da Pedagogia ajudaram?

Sujeito C: *Olha, no aspecto... a partir do terceiro ano, eu comecei a olhar a Pedagogia não só como docência, porque o que acontece, querendo ou não o currículo da Pedagogia hoje na Unicamp, ele é voltado para a docência, não tem como fugir, e não é nem docência da instituição particular, é de instituições públicas, é bem voltado, você pode ter prestado atenção nisso.*

Então a partir do terceiro ano, que foi um ano que eu comecei a olhar a Pedagogia com outros olhos, eu comecei a buscar muito material fora, comecei a ler muitos livros, tudo sobre Pedagogia Empresarial, depois eu posso até te mostrar alguns, tem um até emprestado. Então eu comecei a olhar para a Pedagogia não só como isso, então eu fui criando elementos não só do que eu estava aprendendo ali, mas é da Pedagogia também que me possibilitassem ver o desenvolvimento de crianças, mas de adultos também, então assim, de certa forma, ajudou? Ajudou, com certeza, foram abordados todos os aspectos na faculdade? Não, muitas coisas eu tive que buscar em literatura, literatura extra.

Entrevistadora: A sua empresa adota uma postura diferenciada em relação ao RH ou partiu de você? O que é uma postura diferenciada?

Sujeito C: *Olha, a empresa K até então não adotava uma postura diferenciada, uma postura diferenciada é o seguinte, uma empresa hoje, o que é o RH, é Departamento Pessoal, é pra você ser admitido, demitido ou pra você assinar ponto, folha de pagamento, aquela parte mais burocrática, a área de Treinamento é um diferencial em muitas empresas, e a empresa K esse diferencial, ele foi implementado em abril, era embrionário se você for comparar, começou com a gente. Nós fomos as pioneiras vamos dizer, nas lojas. Então, hoje,*

já está mais solidificado, mas tem muito o que melhorar, já tem um aspecto mais maduro, mas tem muitas áreas precisam ser desenvolvidas, a própria rapidez, falta de burocracia, assim... a tal de autonomia nas lojas, principalmente em relação aos treinamentos, mas adotou uma postura diferenciada, com muitas pessoas que eu converso na pós, "nossa se minha empresa tivesse uma pedagoga desse jeito", "que fizesse a gente crescer dentro da empresa", desse jeito, é óbvio que você não leva todo mundo a crescer, mas você consegue fazer todo mundo se desenvolver e desenvolver habilidades que poderiam ser melhor exploradas no espaço ali, profissional, vamos dizer assim.

Entrevistadora: Você sabe me explicar qual o diferencial de um pedagogo? Qual a diferença de ter um administrador, psicólogo ou pedagogo?

Sujeito C: *Uma pergunta um pouco complexa. De forma bem simplista, um administrador está preocupado com os aspectos do resultado, com os aspectos de como é que está todo o funcionamento de uma cadeia produtiva, vamos dizer assim, lá é diferente porque é um atacado, então você não tem a produção de um produto, você tem um serviço, a venda de produtos. O psicólogo ele, na minha opinião, ele tem uma formação mais voltada pra área comportamental, e eu acho que o foco deles, e eu conversava com muitas amigas psicólogas dentro da empresa K, era a parte de recrutamento, a parte mais assim de ver, de é... parte mais, um comportamental técnico, mais de enquadramento, o pedagogo, eu acho que ele tem uma dimensão muito maior, que aborda esse aspecto comportamental, porque na faculdade, que apesar de ver desenvolvimento de crianças, mas na antropologia, na sociologia a gente consegue ver um pouco disso, os aspectos da interação social, como o grupo influencia, como é inserção do indivíduo na sociedade, então tem um pouco disso nessas duas disciplinas, que auxiliam bastante, mas o pedagogo ele consegue desenvolver o aspecto mais social mesmo do colaborador, ele consegue se desenvolver, mas ver o todo, ele consegue enxergar, acho, que o todo, e assim trabalhar mais com o desenvolvimento daquele colaborador, é assim que eu vejo, de forma simples, rápida.*

Entrevistadora: Os colaboradores com quem você trabalhava tem mais ou menos qual faixa etária, sexo, classe social...

Sujeito C: *A maioria é homem, porque lá o trabalho é braçal, é muito pallet que tem que carregar, na área do piso de loja, na área, a grande área de venda a maioria é homem, porque você precisa subir, descer, puxar pallet e tudo mais. Lá hoje desde que a gente entrou, ele dizem que tem que ter Ensino Médio completo ou cursando já, ou que já esteja no terceiro*

ano, por conta da disponibilidade de horário, porque lá puxa bastante, já na parte de caixa, predominantemente mulher, 95% é mulher, o restante é homem. A gente pode dizer assim, 80% da empresa K é composto pelo sexo masculino, 20% feminino, chefia... deixa eu ver, 90% masculino, 10% feminino, área administrativa 100% feminina, essa parte mais administrativa lá é feminina, a área de logística 100% masculina, predominantemente masculino. Idade não contrata menor de 18 anos, sempre maior, se for com 16 a 18 anos é como jovem aprendiz, porque daí está dentro do programa, tem um programa super legal lá dentro pra adolescentes e jovens que estão ingressando no primeiro trabalho, eles pagam curso técnico de administração paralelo às atividades da empresa K e ainda incentiva a continuidade do curso, tem que estar matriculado, cursando o Ensino Médio... a faixa etária varia, desde os 18, tem gente lá de 60 anos, predominantemente 18 a 35, e daí tem a cota de PNE, que é de 5%, deficiente físico, não só físico, deficientes, que lá dão sete, é uma dificuldade horrível, eu tive que fazer o recrutamento deles também, eu fiz até um programa de trainee pra chefe administrativo lá, foram escolhidas algumas lojas, a minha loja foi escolhida pra fazer o programa de trainee, pra deficiente é muito difícil. O que acontece, o salário não é alto, é o mesmo salário base de um colaborador que não tenha deficiência, isso é legal, não tem essa discriminação, mas o que acontece, é um atacado, então o piso salarial é um pouco abaixo do que de um comércio, de uma indústria, comércio não, de uma indústria, então abriu vaga em outra indústria a gente perde todo mundo praticamente, o salário é melhor, as condições... tem muito turn over, altíssima rotatividade. Essa foi uma coisa que a gente conseguiu resolver também, o nosso controle final que era a área de caixas, tinha um turn over de 47%, eu fiz um gráfico que eu acompanhei durante o ano inteiro o índice de turn over, mudou a chefia o turn over caiu pra praticamente 6, 7% no mês, é quase nada, tinha mês que a gente nem trocava, não tinha necessidade, então você vê que é muito do trabalho com a chefia.

Entrevistadora: Qual a sua opinião em relação à imagem do pedagogo pela população em geral?

Sujeito C: De professor [risadas]. “ah que legal você quer ser professora”, não, eu não sou professora, eu sou pedagoga e eu não trabalho com docência, eu não trabalho em escola, pedagogo pode trabalhar em inúmeros lugares, aí você tem que explicar, eu já tenho um discurso completo, todo mundo que pergunta, eu ligo o play e já falo. Aí você tem que explicar, porque as pessoas não vêem o pedagogo como uma pessoa que trabalha em editora,

empresa, nas organizações, em ONGS, e não vê, pedagogo é o professor que trabalha em escola, a população em geral vê assim.

Entrevistadora: E as pessoas que trabalhavam com você qual é a visão?

Sujeito C: *Quando eu entrei, "ah, que legal eu não sabia", e aí você vai explicando, a imagem do pedagogo é você quem vai fazer se tiver uma imagem ruim parte de você querer mudar, a minha imagem era uma imagem muito boa, porque eu tinha proximidade das pessoas, infelizmente hoje na área administrativa a gente vê muita reclamação de que é um departamento quase inacessível, você não consegue você não consegue chegar, você não consegue conversar, você não tem ninguém que olhe para as necessidades e que consiga intermediar, por exemplo, uma conversa com um chefe. Então o meu trabalho lá era bem visto. Tinha um bom feedback do pessoal lá.*

[Silêncio]

Entrevistadora: O que você sugere pro curso de Pedagogia em relação a sua área?

Sujeito C: *Que foque mesmo mais na... não precisa ser um enfoque nas atividades do pedagogo nas organizações, nas empresas, mas que enfoque a infinidade de atuações do pedagogo, fora da área escolar, o pedagogo não necessariamente precisa trabalhar na escola, é óbvio é o maior enfoque, é onde tem mais área de trabalho, só que pedagogo não trabalha só aí, então é explorar mesmo. Eu acho que o currículo da Pedagogia tem que abranger mesmo um pouco mais, quem fala muito sobre isso é o Libâneo, ele defende que a Pedagogia deve ser dividida em duas áreas, a área de docência e a área do pedagogo em outras organizações, é o pedagogo, ele divide em pedagogo e o docente, eu achei demais isso.*

Entrevistadora: Como você entrou em contato com a Pedagogia Empresarial?

Sujeito C: *Foi engraçado... eu comecei a cursar uma disciplina na faculdade, tinha que fazer um trabalho de Ciências e Matemática, ensinar de forma integrada pra jovens e adultos, não, a gente tinha que escolher uma escola, por conta do meu horário de trabalho, eu fazia estágio em uma outra escola, eu não tinha horário de dia, então eu não consegui fazer com criança então eu fui trabalhar com jovens e adultos, simplesmente amei, eu fiquei um ano lá, tanto é que no outro semestre eu tinha a possibilidade de fazer em escola, não quis, com criança, fui fazer com jovens e adultos de novo, amei e daí eu comecei procurar mesmo trabalho com, vê que a Pedagogia abrange um trabalho um pouco diferente, porque a*

instituição não é escola formal, não classificam como formal, aí eu fui procurar, fui pesquisar e aí fui vendo concurso, por exemplo, uma refinaria de petróleo abriu pra pedagogo, “nossa, o que é isso, como é que é?”, aí fui tendo contato com bibliografia, literatura, e fui me interessando por isso, além do pessoal da faculdade que comentava, uma ou outra que conhecia.

Entrevistadora: Você entrou na Pedagogia pra ser professora?

Sujeito C: *Eu tinha idéia que era só professora, entrei por “ah, eu gosto de criança”, é assim, não tinha a mínima dimensão do que era o curso.*

Entrevistadora: Porque você não quis seguir a área docente?

Sujeito C: *Primeiro porque eu descobri essa facilidade de trabalhar com adultos e também porque eu me decepcionei um pouco com o clima de escola, eu fiz estágio desde o primeiro ano, e é muito difícil, porque assim como na empresa você também não tem autonomia dentro da escola, porque você tem seguir a metodologia da escola, muitas vezes uma diretoria que está mais preocupada com o conteúdo do que com o aprendizado mesmo e aí eu acabei me decepcionando um pouco com a forma de conseguir fazer educação dentro da escola e acabei...e aí juntou com a facilidade e gostar demais dessa outra área e por isso que eu não escolhi docência.*

Entrevistadora: Você se sente satisfeita como pedagoga?

Sujeito C: *Acho muito interessante ser pedagoga, porque você tem uma visão de educação muito incrível, você que tem que fazer, porque a faculdade por si só não forma ninguém, você pode estar na melhor faculdade e não aproveitar nada do curso ou quanto você pode estar em uma faculdade que te ofereça menos condições de se desenvolver como profissional, mas a sua vontade, seu interesse é tão grande que você consegue, assim, ultrapassar esses limites, isso é interessante. Ser pedagoga... pura e simples, é assim, no começo me deixava muito chateada, até porque eu não conseguia emprego, ninguém conhecer outras atividades, a pesquisa é muito pequena nessa área nas outras atuações do pedagogo, então se dentro mesmo do espaço acadêmico, a gente não tem espaço, muito menos na sociedade mesmo, no mercado de trabalho, então isso no começo me deixou extremamente desanimada com o curso, depois de formada, minha profissão.*

Tentei vários processos seletivos, eu fui até a última fase de um processo de trainee, e aí entra um psicólogo, um administrador, então é bem complicado o mercado de trabalho

ainda. Eu conversei com um professor sobre isso e ele disse “não adianta a sua área de trabalho é de médio a longo prazo, não é de curto prazo que você consegue um emprego”, você tem que ir se especializando, não adianta você querer só com seu currículo de Pedagogia entrar numa empresa, você tem que ter cursos extras. Então, assim, eu optei por começar um curso de especialização que abrangesse o meu raio de ação, por isso que eu fui pra Administração, porque eu tenho um panorama geral, um pouco sobre rotina das empresas, mas a próxima especialização com certeza eu vou focar numa área, agora eu estou abrindo uma empresa de Gestão Social, onde pedagogos são extremamente bem aceitos, no sentido de quando você promove a gestão social, quando você promove as ações sustentáveis para as empresas, você automaticamente a educação está super ligada, então você tem área de atuação, campo de trabalho, nesse sentido é muito legal.

Eu comecei a ver especialização um pouco tarde, tentei em uma universidade particular em Gestão de Pessoas, mas já estava lotada, em outra tinha vaga e o legal é que muitas matérias seriam eliminadas na Gestão de Pessoas.

Entrevistadora: Mais alguma observação?

Sujeito C: Acho que não.

Anexo 05

Tabela de informações sobre os sujeitos entrevistados:

	<u>Sujeito A</u>	<u>Sujeito B</u>	<u>Sujeito C</u>
Graduação/ano/instituição	Pedagogia/ 2007/Unicamp	Pedagogia não concluída/2006/Unicamp Psicologia não concluída/ 2001 Administração cursando/ 2009	Pedagogia/2008/Unicamp
Cursos-extras	Curso de Extensão em Gestão de Pessoas		Cursando pós-graduação em Administração de empresas
Experiência Profissional	Empresa de educação via satélite e Educação a Distância	Projeto educativo em um Parque Temático, Ong (capacitação de jovens para o mercado de trabalho) e voluntariado em educação para jovens e adultos	
Empresa (onde trabalhou na área de RH)	Empresa do ramo de prestação de serviços automotivos	Empresa do ramo de criação, desenvolvimento e manufatura de tecnologias da informação da indústria	Empresa do ramo de comércio atacadista
Departamento/Área	DO (treinamento)	Empresa terceirizada, treinamento, área de bem-estar, área de qualidade, Call Center	RH – área de treinamento, aprendizagem e desenvolvimento/ recrutamento e seleção
Cargo/Função	Analista de treinamento	- coordenadora de pessoas; - estagiária (pickload) de treinamento; - coordenadora de tráfego; - coordenadora de planejamento e controle; - coordenadora de treinamento e bem-estar	Estagiária
Tempo de função	1 ano	Desde 2003 – 3 anos em treinamento	9 meses
Atividades	- coordena os treinamentos da empresa; - organiza a hospedagem dos funcionários de fora da cidade; - planejamento da semana de treinamento; - organização de material; - apoio aos palestrantes (montagem de slides e apostilas); - apoio didático; - participando da elaboração de um programa de educação a distância	- coordenação de pessoas (ponto, horários); - desenvolvimento do Training Center; - elaboração de uma apostila para treinamento; - apoio didático; - organização da sala de treinamento, logística, material, lista de presença, agenda; - acompanhamento dos treinamentos; - alocação de recursos no Call Center (organização do pessoal)	- seleção de currículos, abertura e divulgação das vagas, recrutamento (etapas dos processos seletivos); - integração de funcionário; - treinamento (organização das turmas, divulgação); - detectar problemas para fazer treinamento técnico; - organização das festas de aniversário dos funcionários; - comunicação com os funcionários; - apoio ao gestor multiplicador; - elaboração de um programa de treinamento; - criação da biblioteca; - avaliação dos funcionários
Treinamento oferecidos	Treinamentos técnicos e de gestão	Treinamento técnico, instruções de como dar um treinamento e treinamento de qualidade no atendimento	Treinamento de integração: 5S, código de ética, comportamento, treinamento técnico e treinamento pra gestão
Como são elaborados	Enviados pelo Head Office (HO)	Por ela mesma	Enviados pela matriz ou autorizado por esta
Profissionais com quem atua	Analista de treinamento (Administração), coordenadora (Administração), assistente de departamento (estudante de Pedagogia)	Analista de sistema, área de informática	Analista de benefícios (Direito)
Pedagogos na empresa	Uma em formação	Nenhum	Cada loja tem um pedagogo
Contratação	Acharam interessante ter	Entrou por uma terceirizada	

	Pedagogia	como coordenadora de pessoas, mas a empresa tinha um projeto de treinamento melhorado, acharam interessante ter Pedagogia e suas atitudes	A diretora da área de treinamento é pedagoga, que deu maior abertura
Público alvo	Todos os funcionários do Brasil	Funcionários da empresa, gerentes, instrutores	Todos os funcionários
Contribuição da Pedagogia	Ensinar, técnicas de como ensinar, olhar educativo, melhor forma de passar a informação, de desenvolver	Didática, teorias de ensino	Desenvolvimento de pessoas, aspecto social, interação social
Imagem da Pedagogia pela população	Professor, professor de criança, alfabetizador, curso "espera marido", curso fácil	Curso fácil para entrar, pedagogo é quem ensina criança	Professor de escola
Imagem da Pedagogia no trabalho	Educador, pessoa que entende de educação de forma mais ampla	Executivos acham importante a formação, tem o que adicionar à empresa, mas colegas acham que é um curso fácil, e perguntam o que faz na empresa	De professor, mas acham interessante
Disciplinas que contribuíram	Educação não-formal, disciplinas que falam sobre educação de jovens e adultos, disciplinas na Faculdade de Economia, cursos de webdesing, flash, HTML, sites, tecnologias	Teoria de didática, gestão	Antropologia e sociologia
O que falta no curso	Disciplinas sobre empresa, sobre o mundo corporativo, tecnologias		Disciplinas sobre desenvolvimento de adultos, atuações do pedagogo fora da área escolar
Cursos sugeridos	Tecnologias, Design Instrucional, Pedagogia Empresarial, Educação Corporativa, Gestão de Pessoas, idiomas	Iniciação científica, monitoria, cursos da área de treinamento, feedbacks, didática	Gestão de Pessoas, Gestão Social, Administração
Dificuldades	Formação específica para empresa	Reconhecimento, qualquer um realiza a função, conhecimento do ambiente corporativo, dia-a-dia maçante	

BIBLIOGRAFIA

Conteúdo:³⁵

- ABREU, Neide Maria Benevides. *O pedagogo na empresa*. 1987. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1987.
- ALANIZ, Erika Porceli. O pedagogo e a qualificação profissional. *Revista de Iniciação Científica da FFC*, Marília, v. 4, n. 1, p. 134-148, 2004.
- ALBANO, Adriana Gaffrée Burns; LIMA, Súi M. Barcelos e. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista CCEI*, [s.l.]: URCAMP, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002. Disponível em: http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf. Acesso em: 21 set. 2009.
- ALVES, Francielle; CREMA, Cassiana Kemerich; TEIXEIRA, Lisiane Pereira. *O pedagogo e as relações humanas nas organizações*. [s.n.t.]. Disponível em: <http://www.unifra.br/eventos/jornadaeducacao2006/2006/pedagogia.htm>. Acesso em: 01 jul. 2009.
- BATISTA, Fernanda Assis. *Pedagogia, Profissão e Mercado de Trabalho*. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- BEDENDO, Carolina. *A atuação do pedagogo no projeto pedagógico da Educação Corporativa*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- BETTOI, W. *Natureza e construção de representações sobre a profissão na Cultura Profissional dos psicólogos*. 2003. Tese de Doutorado - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- BRANDÃO, Carlos R.. *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Diretrizes Curriculares – Cursos de Graduação (Pedagogia)*. [s.n.t.]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php>. Acesso em: 07 jul. 2009.

³⁵ A Bibliografia possui sugestões de textos ou livros que não, necessariamente, foram usados diretamente no trabalho. Elas são indicações para aqueles que estão interessados no tema.

- BRASIL (2002). Ministério do Trabalho e Emprego. *Classificação Brasileira de Ocupações: CBO*. 2. ed. v. 1. Brasília: MTE/SPPE. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/downloads.jsf>. Acesso em: 20 maio 2009.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- CAMARGO, Neuci Leme; MARINHO, Joyce Ambrosevitchaus. Gestão do Conhecimento: o papel do pedagogo nas organizações empresariais. *Revista Científica Eletrônica de Pedagogia*, Garça, n. 11, jan. 2008. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/pedagogia/pages/artigos/edic11-anovi-art07.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- CAMBI, Franco. *A História da Pedagogia*. São Paulo: Ed. UNESP, 1999.
- CARVALHO, Antônio Vieira. *Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARVALHO, Gumercindo Pereira. Executivo giz e lousa. *Revista Educação*, São Paulo, n. 258, 2002. Disponível em: http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_revistas/revista_educacao/outubro02/destaque.htm. Acesso em: 20 abr. 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2008) *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto (1992). *Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas. Ed. Compacta.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- COSSETTI, Renata de Carvalho. *Recrutamento e Seleção: pedagogo em ação*. 2005. Monografia de Pós-Graduação - Universidade Cândido Mendes, [s.l.], 2005. Disponível em: <http://www.vezdomestre.edu.br>. Acesso em: 07 jul. 2009.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1991.
- FACULDADE DE EDUCAÇÃO. *Pedagogia*. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.fe.unicamp.br/ensino/graduacao/pedagogia.html>. Acesso em: 07 ago. 2009.

- FERREIRA, Aneli Aparecida de Rossi. *A atuação do pedagogo no setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas na cidade de Campinas/SP*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.
- FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucilia (eds.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: NETE, 2000.
- FONSECA, Marília Saldanha da. A pedagogia na empresa: sua origem, seus caminhos. *Revista Científica do Centro Universitário de Barra Mansa – UBM*, Barra Mansa, v. 9, n. 17, p. 57-62, jul. 2007.
- FONTES, Lauro Barreto. *Manual do treinamento na empresa moderna*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- FUGISSAWA, Midori Miriam. *A relação de trabalho na empresa: trabalho de pedagogo?*. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- GRECO, Myrian Glória. *Pedagogia Empresarial: o pedagogo empresarial*. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp02.htm>. Acesso em: 20 maio 2009.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 7. ed. São Paulo: Editora Loyola, 1998.
- HELOANI, José Roberto. *Gestão e Organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HELOANI, José Roberto (1997). Organizações qualificantes ou neurotizantes?. *Revista Pro-Proposições*, Campinas, v. 8, n. 3, p. 147-152, nov. 1997.
- HELOANI, José Roberto (2005). Psicologia do trabalho ou do capital: eis a questão... *Revista Psicologia Política*, São Paulo, v. 5, n. 10, p. 297-312, jul-dez. 2005.
- HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio. Saúde mental e psicologia do trabalho. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, abr-jun. 2003.
- HELOANI, José Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, set-dez. 2004.
- HOLTZ, Maria Luiza M.. *Lições de pedagogia empresarial*. Sorocaba: MH Assessoria Empresarial Ltda., 1999. Disponível em http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf. Acesso em: 20 set. 2008.

- KUENZER, Acácia Z.; RODRIGUES, Marli F. *As diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia: uma expressão da epistemologia da prática*. [s.n.t.]. Disponível em: <http://www.ced.ufsc.br/pedagogia/Textos/Acacia.htm>. Acesso em 20 abr. 2009.
- LAUDARES, João Bosco; QUIRINO, Raquel. O pedagogo do trabalho: perfil profissional e saberes necessários para a atuação. *Revista Tecnologia e Sociedade*, Curitiba: Editora UTFPR, n. 6, p. 73-94, 1º sem. 2008.
- LAUDARES, João Bosco; QUIRINO, Raquel (2006). Saberes necessários ao pedagogo do trabalho para a educação do trabalhador nas organizações empresariais. *Educação e Tecnologia*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 26-32, jul./dez. 2006.
- LEITE, Márcia de Paula. *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra*. Campinas: FE/Unicamp, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. *Educar em Revista*, v. 17, p. 153-176, 2001. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/2074/0>. Acesso em: 07 jul. 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos (2002). *Pedagogia e pedagogos, para quê?* São Paulo: Cortez.
- LIBÂNEO, José Carlos (2001). Que destino os educadores darão a Pedagogia. In: PIMENTA, S. G. (coord.). *Pedagogia, Ciência da Educação?*. 3. ed. São Paulo: Cortez.
- LINDQUIST, Roselene N. M. *O pedagogo na empresa: um novo personagem nas novas formas de sociabilidade do trabalho*. *Resumo ANPED SUL*, Curitiba: PUC,PR, v. 1, p. 1-14, 2004.
- LOPES, Izolda (org.). *Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação*. Rio de Janeiro: WAK, 2007.
- MARIOTTI, H. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARON, Neusa Maria; VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski. O pedagogo e a aprendizagem empresarial. *Tuiuti: Ciência e Cultura*, Curitiba, n. 28, p. 11-44, mar. 2002.
- MENDES, Ana Paula Rocha Bonetti. *Atuações do pedagogo em ambientes empresariais*. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- NICHETTI, Maria Aparecida Martins de Oliveira. Pedagogia Empresarial: tendências e perspectivas de atuação do pedagogo e transformação social. In: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO UNIPAN, n. 1, 2007. *Anais do I Congresso de Educação Unipan*.

- Cascavel: [s.n.], 2007. Disponível em: <http://www.unipan.br/congresso/pdf_congresso>. Acessado em: 17 set. 2008.
- NOGUEIRA, Rodrigo S. A importância do pedagogo na empresa. *Pedagogia em Foco*, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>. Acesso em: 20 abr. 2009.
 - PAGÈS, Max. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Editora Atlas, 1987.
 - PARO, Vitor Henrique. *O sistema regular de ensino e a formação de recursos humanos no Brasil*. 1978. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.
 - COMVEST. *Pedagogia – Intervindo na sociedade: além da sala de aula*. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.comvest.unicamp.br/cursos/pedagogia.html>. Acesso em: 07 ago. 2009.
 - PIERONI, Raquel. *A atuação do pedagogo na empresa: contribuições ou restrições geradas pelo currículo do curso de Pedagogia?*. 1998. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.
 - PIMENTA, S. G. (org.). *Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas*. São Paulo: Cortez, 2002.
 - PINTO, Álvaro Vieira. *Sete lições sobre educação de adultos*. São Paulo: Cortez, 1992.
 - PONCE, Aníbal. *Educação e luta de classes*. 4. ed. São Paulo: Cortez – Autores Associados, 1983.
 - RAMOS, Marise Nogueira. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.
 - RIBEIRO, Amélia E. A. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro: WAK, 2003.
 - RIBEIRO, Rosane S. A aprendizagem no contexto organizacional. *Caesura: revista crítica de ciências sociais e humanas*, Canoa, n. 17, p. 95-106, jul-dez. 2000.
 - SANTOS, Rafaela Cardoso dos. *Procedimentos técnicos e humanizados do pedagogo empresarial em ação*. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp06.htm>. Acesso em: 20 maio 2009.
 - SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

- SILVA, Jefferson I. *Formação do educador e educação política*. São Paulo: Editora Cortez, 1992.
- SILVA, Lenilson Naveira e. *A quarta onda*. Rio de Janeiro: Record, 1989.
- SILVA, Tomaz Tadeu (org.). *Trabalho, educação e prática social*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.
- SOUZA, Sarita Hassem Dam de. *Pedagogo Empresarial e seu Campo de Atuação*. 2006. Monografia - Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2006.
- TOLEDO, Flávio. *O que são recursos humanos*. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- TOLEDO, Flávio. (1986). *Recursos Humanos: crise e mudanças*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- TOMAZETTO, Gesieli; REALI, Klevi Mary. A pedagogia empreendedora e sua evolução nas organizações modernas. *Revista Eletrônica Latu Sensu*, ano 2, n. 1, jul. 2007. Disponível em: <http://www.unicentro.br/prosp/posgraduação/revista.asp>. Acesso em: 20 maio 2009.
- TRAZZI, Giuliana. *A atuação do pedagogo fora do ambiente escolar: egressos da Faculdade de Educação da Unicamp*. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.
- TREVISAN, N. V.; LAMEIRA, L. J. C. R. Formação do educador para pedagogia nas empresas. *Cadernos*, n. 21, 2003. Disponível em: <http://www.ufsm.br/ce/revista/ccesp/2003/01/a6.htm> . Acesso em: 20 jun. 2009.
- TSUKADA, Helenice Hiromi. *Recursos Humanos: educação continuada na empresa?* 1996. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.
- UNICAMP. Pró- Reitoria de Graduação. *Catálogo dos Cursos de Graduação 2006*. Campinas: Unicamp, 2006.
- VARELA, Julia. O estatuto do saber pedagógico. In: SILVA, Tomaz Tadeu da. *O sujeito da educação: estudos foucaultianos*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Licenciatura em Pedagogia: realidades, incertezas, utopias*. São Paulo: Papirus, 1997.
- VILAS BOAS, Fernanda Goulart. *A educação do trabalhador dentro da empresa*. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2001.

- VON SIMSON, Olga. Introdução. In: VON SIMSON, Olga (org.). *Educação não-formal: cenários da criação*. Campinas: Editora Unicamp, 2001.

- YAMAMOTO, O. H.; OLIVEIRA, S. C. C.; SIQUEIRA, G. S.; CARVALHO, D.. Psicologia e escolha profissional: a imagem da profissão no RN. *Psico*, v. 2, n. 28, p. 17-33, 1997.

Metodologia:

- BARDIN. L.. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Persona Edições, 1979.

- GATTI, Bernadete A. *A construção da pesquisa em Educação no Brasil*. Brasília: Ed. Plano, 2002.

- GATTI, Bernadete A.(1982). Alternativas metodológicas para a pesquisa educacional: conhecimento e realidade. *Cadernos de Pesquisa*, n. 40, p.3-14, fev. 1982.

- GOUVEIA, A. J. As ciências sociais e a pesquisa sobre educação. *Tempo Social*, USP, n. 1, p.71-79, 1989.

- KIDDER, Louise H. Selltiz; WRIGHTMAN, Cook. Questionários e Entrevistas. In: KIDDER, Louise H. Selltiz; WRIGHTMAN, Cook. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Editora EPU, 1981.

- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

- MAZZOTI, Alda J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em Educação. *Cadernos de Pesquisa*, n. 77, p.53-61, maio 1991.

Campinas, 22 de dezembro de 2009.

Email: renata.simonetti@yahoo.com.br