



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DED**

CÁSSIA MACHADO RIBEIRO DANTAS

**PEDAGOGO EMPRESARIAL: UM AVALIADOR DE
DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

São Cristóvão
2013

CÁSSIA MACHADO RIBEIRO DANTAS

**PEDAGOGO EMPRESARIAL: UM AVALIADOR DE
DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Pedagogia Licenciatura, Departamento de Educação, Universidade Federal de Sergipe como requisito para obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Dr.^a Heike Schmitz

São Cristóvão
2013

Àqueles que me geraram,
Para sempre companheiros fiéis, e infinitamente lhes grata:
Meus pais.

“Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas.

Tu és responsável pela tua rosa...”

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

No contexto brasileiro a Pedagogia Empresarial é estabelecida a partir da Lei nº 6.297/75, a qual está intrinsecamente ligada à necessidade de formação dos recursos humanos na empresa. A Educação no âmbito empresarial tornou-se sinônimo de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores de uma organização empresarial, voltada para a formação continuada do quadro de pessoal de uma empresa. A Pedagogia Empresarial é uma práxis de formação dos recursos humanos, direcionada para recrutamento de colaboradores, o treinamento, atividades de planejamento, de assessoramento e de projetos e programas de formação para aperfeiçoamento de mão-de-obra. Ações estas subsidiadas pela Avaliação de Desempenho dos colaboradores na empresa antes, durante e depois das intervenções pedagógicas. Esta pesquisa tem como objeto de estudo a formação do pedagogo para sua função dentro da empresa, especificamente como avaliador de desempenho dos colaboradores. Objetiva-se analisar o papel do pedagogo nessa função e suas repercussões para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental tendo como fundamento o Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe (UFS) e a estrutura curricular de cursos de pós-graduação em Pedagogia Empresarial à Distância. No processo de avaliação na empresa, o pedagogo contribui para uma observação sistemática dos colaboradores identificando sua atuação, comportamento ou desempenho tendo em vista o planejamento estratégico da empresa. Analisando a formação do pedagogo na UFS, pode-se identificar que a base de formação do curso de Pedagogia é a docência. Entretanto, determina-se também uma formação complementar para o graduando atuar em espaços não escolares, sem, porém especificação em que esta consistiria. Contudo, o que se aprende no curso de Pedagogia, em parte específica, são conhecimentos que podem ser direcionados para a atuação do pedagogo no espaço empresarial.

Palavras-chave: Formação do Pedagogo. Pedagogia Empresarial. Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

In the Brazilian context, Entrepreneurial Pedagogy is established from the Law Nbr 6.297/75, intrinsically linked to the need for training of human resources. Education in business has become synonymous with professional and personal development of the collaborators of a business organization, dedicated to the continuing education of the staff of a company. Entrepreneurial Pedagogy is praxis of human resources training, focused on employee recruitment, training, planning, advisory and training projects and programs for the improvement of manpower. Actions, which are subsidized by the performance evaluation of collaborators in the company before, during and after the educational intervention. This research aims to study the formation of the pedagogue for their role within the company, specifically as judge of collaborator performance. It aims to analyze the role of the pedagogue in this function and its impact on the professional and personal development of the employees. This is a bibliographical and documentary research, taking as a basis the Pedagogical Project of the Faculty of Education of Federal University of Sergipe (UFS) and postgraduate distance learning courses in Business Education. In the evaluation process of the company the pedagogue contributes to a systematic observation of employees identifying their actions, behavior or performance in view of the company's strategic planning. At analyzing the formation of the pedagogue at UFS, we could identify that the training base of the Faculty of Education is teaching. However, it is also determined additional training for the graduate to work at non-educational spaces, without, however, identifying what this should be. Nevertheless, what is learned in the course of Pedagogy, in the specific part, is knowledge that can be directed to the work of the pedagogue in the entrepreneurial space.

Key-words: Pedagogue Formation. Entrepreneurial Pedagogy. Performance Evaluation

LISTA DE QUADROS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Disciplinas cujas ementas abordam a vertente Pedagogia em ambientes não escolares | 39 |
| 2 | Ementário das disciplinas que abordam a vertente Pedagogia em ambientes não escolares | 39 |
| 3 | Disciplinas cujas ementas poderiam abordar a vertente Pedagogia em ambientes não escolares, mas não abordam | 41 |
| 4 | Disciplinas da Grade Curricular do curso de graduação em Pedagogia com ementas semelhantes àsquelas da Estrutura Curricular do curso de Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial..... | 43 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Número de teses e dissertações sobre Pedagogia Empresarial nas universidades públicas do Brasil | 11 |
| 2 | Número de teses e dissertações sobre Avaliação de Desempenho na empresa nas universidades públicas do Brasil (2010-2011) | 12 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1. | O ÂMBITO DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NO ESPAÇO EMPRESARIAL | 14 |
| 1.1 | A PEDAGOGIA EMPRESARIAL | 14 |
| 1.2 | A CONSULTORIA INTERNA NA EMPRESA | 18 |
| 2. | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA | 21 |
| 2.1 | O CONCEITO DE AVALIAÇÃO | 21 |
| 2.2 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES | 23 |
| 2.3 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS COLABORADORES ... | 32 |
| 3. | A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL PEDAGOGO (EMPRESARIAL) | 35 |
| 3.1 | A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE | 36 |
| 3.2 | A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO EMPRESARIAL EM CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO | 43 |
| 4. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 50 |
| | REFERÊNCIAS | 53 |
| | ANEXO A | 55 |
| | ANEXO B | 58 |

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a Pedagogia Empresarial é estabelecida a partir da Lei nº 6.297/75. Mas, para quê uma empresa contrata um pedagogo? A educação é o processo de socialização e de formação intelectual, física, ética e moral dos indivíduos. Como tal, ela está presente em quaisquer espaços. Um desses espaços é a empresa. A empresa é um espaço educativo porque há uma associação de pessoas em torno de uma atividade e objetivos; e por isso há nesta, a socialização e a interação social constantes, intrinsecamente ligada à necessidade de formação dos recursos humanos. Por isso, a presença inerente do pedagogo. As organizações empresariais sentiram a necessidade de um profissional que fosse um estudioso ou especialista em desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores¹ e da própria organização: o pedagogo empresarial. Afinal de contas, os responsáveis pelos resultados organizacionais são as próprias pessoas. Partindo da afirmação de que a educação é inerente para gerar ganho de lucratividade, o pedagogo empresarial estará responsável por galgar mão-de-obra qualificada voltada para a formação continuada do quadro de pessoal da empresa através de projetos e programas de treinamento, aperfeiçoamento e consultoria interna e externa.

Espera-se que o pedagogo, com sua formação inicial e específica, possa contribuir no ensino e aprendizagem do corpo de colaboradores da empresa e, desta forma na aprendizagem organizacional, desenvolvendo nos profissionais, autonomia, criatividade, espírito de equipe, comunicação clara e objetiva, atendimento de qualidade aos clientes, relações interpessoais, formação ou especialização profissional.

Esta pesquisa monográfica, portanto tem como objeto de estudo o pedagogo empresarial. Para delimitar o tema proposto, focalizou-se especificamente na sua função como avaliador de desempenho, compreendendo a avaliação, antes de tudo como ferramenta para a eficiência e o desenvolvimento dos colaboradores e eficácia da empresa, uma vez que através dela diagnostica eventuais problemas, corrigindo-os, ou constatam-se melhores desempenhos, promovendo-os.

A discussão deste tema é pertinente, pois, considera-se diminuto o número de produções acadêmicas focadas na atuação do pedagogo na empresa. Portanto, esta pesquisa monográfica corrobora a contribuição para com o debate sobre a formação do pedagogo.

¹ Optou-se nesta pesquisa pelo termo “Colaborador” em detrimento do termo “Funcionário” pelo significado completo da dimensão humana das pessoas no ambiente de trabalho.

Um levantamento de produções científicas nos sites do Scientific Electronic Library Online (SCIELO) realizado nos dias 14/3/12 e 09/04/12 com as palavras-chave Avaliação de Desempenho e Pedagogia, apresentou respectivamente dezesseis artigos e seis artigos. Não foi encontrada produção com a palavra-chave Pedagogia Empresarial.

No levantamento de fontes bibliográficas na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe (BICEN) realizado nos dias 24/04/12 e 28/04/12 com a palavra-chave Pedagogia Empresarial, também não foram encontradas produções. Encontrou-se, contudo por meio das palavras-chave: Avaliação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas e Consultoria Interna.

O levantamento de teses e dissertações no site Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi realizado nos dias 05/08/12, 06/08/12 e 30/10/12 com as palavras-chave: Pedagogia Empresarial e Avaliação de Desempenho na empresa.

Foi encontrado um total de 108 dissertações de Mestrado e 31 teses de Doutorado sobre Pedagogia Empresarial. Para análise específica nesta pesquisa monográfica, escolheu-se deste número total de teses e dissertações àquelas produções científicas que trouxessem objetivamente a discussão sobre a Pedagogia no espaço empresarial, ou seja, aquelas que discorriam sobre aprendizagem nas empresas, treinamento e formação de pessoal, práticas educativas e pedagógicas nas organizações e saberes do pedagogo empresarial. Portanto, ficaram excluídas as produções ligadas às vertentes tais qual a administração ou a gestão e supervisão escolar, Pedagogia Hospitalar, etc. Partindo deste critério de escolha e exclusão, do total de dissertações e teses descrito acima foram contabilizadas somente 12 dissertações e 1 tese. É possível observar na Tabela 1 estes resultados.

| TABELA 1: Número de teses e dissertações sobre Pedagogia Empresarial nas universidades públicas do Brasil | | | |
|--|---------------------------|--------------------|------------------------------|
| Objetivos | Nº de dissertações | Nº de teses | Ano |
| Analisar a estrutura organizacional dos cursos de Pedagogia Empresarial | 1 | – | 2000 |
| Analisar o Treinamento de Pessoal | 4 | 1 | 1996, 1997, 1998, 2004, 2007 |
| Discutir a aprendizagem nas organizações e formação de mão-de-obra | 3 | – | 2004, 2010, 2011 |
| Discutir a inserção do pedagogo na prática educativa organizacional e a constituição dos seus saberes | 2 | – | 2002, 2005 |
| Identificar as concepções e práticas de Educação Ambiental na empresa | 1 | – | 2011 |
| Investigar as estratégias empresariais de organização do trabalho | 1 | – | 1995 |
| Total | 12 | 1 | |

Fonte: Banco de teses e dissertações da CAPES. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>> Acesso em: 5 ago. 2012.

A Tabela 1 mostra os objetivos mais recorrentes nas produções levantadas em nível nacional sem uma delimitação temporal referente aos anos das publicações. Além disso, evidencia-se o fato de que as dissertações e tese se concentram nas regiões Sul e Sudeste, se destacando o Estado de São Paulo. Em Sergipe, foi constatada uma dissertação e nenhuma tese, sobre a palavra-chave já descrita. Outra concentração se revela no que diz respeito à área de conhecimento, isto é, nas áreas de Educação e Administração há uma concentração de aproximadamente 75%.

No que diz respeito à palavra-chave Avaliação de Desempenho na empresa foram encontradas 310 dissertações de Mestrado e 75 teses de Doutorado nos anos base 2010 e 2011. Para análise nesta pesquisa monográfica foram escolhidas somente produções que traziam em suas abordagens a vertente Avaliação de Desempenho de pessoas. Aquelas que tratavam da vertente Avaliação de Desempenho de processos foram excluídas. Portanto, do

total de dissertações e teses descrito acima foram contabilizadas, após este critério de escolha e exclusão, 7 dissertações e 1 tese. Pode-se observar este resultado na Tabela 2 abaixo:

| TABELA 2: Número de teses e dissertações sobre Avaliação de Desempenho na empresa nas universidades públicas do Brasil (2010-2011) | | | |
|---|---------------------------|--------------------|------------|
| Objetivos | Nº de dissertações | Nº de teses | Ano |
| Analisar o processo de Avaliação de Desempenho por Competências na empresa | 2 | – | 2011 |
| Desenvolver um modelo de Avaliação de Desempenho baseado na Teoria dos Stakeholders | 1 | – | 2011 |
| Efetuar um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) através de um ciclo BPM (Business Process Management) | 1 | – | 2011 |
| Entender os conceitos e processos envolvidos na criação e implementação de sistemas de mensuração de desempenho | – | 1 | 2010 |
| Investigar o uso do Balanced Scorecard (BSC) na mensuração do capital humano (CH) | 3 | – | 2011 |
| Total | 7 | 1 | |

Fonte: Banco de teses e dissertações da CAPES. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>> Acesso em: 5 ago. 2012.

Novamente observa-se o fato de que as produções se concentram na região Sudeste, destacando o Estado de São Paulo, e nas áreas de Engenharia de Produção e Administração aproximadamente 95%. No Estado de Sergipe foi encontrada uma dissertação e nenhuma tese de doutorado no que diz respeito à palavra-chave Avaliação de Desempenho na empresa.

Este estudo monográfico tem como objetivo geral analisar o papel do pedagogo como avaliador de desempenho dos colaboradores na empresa e suas repercussões para o desenvolvimento profissional destes. Especificamente, objetiva-se: 1) sistematizar a atuação do pedagogo em espaços empresariais; 2) conceituar a Avaliação de Desempenho do colaborador e 3) analisar o processo da Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Além disso, propôs-se refletir criticamente sobre a formação inicial e especial desse profissional. Para isso, objetiva-se: 4) traçar o perfil do

pedagogo em sua competência de conteúdo e formação para a atuação em ambientes não-escolares.

Foi adotado o processo metodológico da pesquisa bibliográfica, tomando como principais referenciais teóricos Bergamini e Beraldo (2008), Gil (2009), Leite et al. (2009), Lucena (1992), Ribeiro (2010). Além disso, para atingir o quarto objetivo específico, realizou-se uma pesquisa documental no Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe (PP) e do ementário do curso de Pedagogia, como também da proposta curricular de dois cursos de pós-graduação *Lato Sensu* em Pedagogia Empresarial, cujas programações estão anexadas neste estudo.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além desta introdução. O primeiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa bibliográfica, abordando a atuação do pedagogo no espaço empresarial. O segundo capítulo trata dos conceitos de avaliação e Avaliação de Desempenho, com uma análise dos resultados desta última como *feedback* para o desenvolvimento de programas de treinamento e sua utilização pelo pedagogo empresarial. O terceiro capítulo dedica-se a uma reflexão crítica sobre a formação inicial (no curso de graduação em Pedagogia) e especial (no curso *Lato Sensu* em Pedagogia Empresarial), do pedagogo para atuação em organizações empresariais. O quarto capítulo traz as considerações finais do estudo monográfico.

CAPÍTULO 1

O ÂMBITO DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NO ESPAÇO EMPRESARIAL

Este capítulo aborda o surgimento da Pedagogia Empresarial e as funções atribuídas ao pedagogo na organização empresarial. Para isso, destaca-se sua contribuição no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores na empresa em geral e na consultoria interna, em específica.

1.1 A PEDAGOGIA EMPRESARIAL

A Pedagogia Empresarial surge a partir da necessidade de formação dos recursos humanos e da crescente necessidade de melhor qualificação dos colaboradores na empresa. No Brasil, existem incentivos governamentais para desempenho e formação profissional estabelecidos, desde 1975, pela Lei nº 6.297, como está expresso no seu Artigo 1º pelo qual as organizações empresariais podem investir em projetos de formação profissional utilizando 10% de dedução do seu lucro tributável.

Art. 1º As pessoas jurídicas poderão deduzir do lucro tributável, para fins do imposto sobre a renda, o dobro das despesas comprovadamente realizadas, no período-base, em projetos de formação profissional, previamente aprovados pelo Ministério do Trabalho. (BRASIL, 1975).

O Art. 2º da Lei especifica a formação profissional como aquela pela qual as empresas “objetivam a preparação imediata para o trabalho de indivíduos, menores ou maiores, através da aprendizagem metódica, da qualificação profissional e do aperfeiçoamento e especialização técnica, em todos os níveis.” (BRASIL, 1975).

O pedagogo empresarial surgiu a partir daí como um profissional incumbido do desenvolvimento das funções de treinamento de pessoal ou formação de mão-de-obra dentro da corporação. O objetivo era qualificar todos os colaboradores de todos os departamentos, partindo do pressuposto de que o crescimento da empresa depende ou, pelo menos corresponde ao crescimento pessoal dos seus profissionais, pois,

Quando a cultura de uma empresa se opõe ao propósito dos funcionários (isto é, os impede de se tornar a melhor versão de si mesmos), eles consciente ou inconscientemente, acabam se opondo às metas corporativas. Com isso, a organização é incapaz de realizar seu propósito, ou seja, tornar-se a melhor versão de si mesma. Os objetivos individuais dos colaboradores e das empresas são inseparáveis. (KELLY, 2008, p. 151).

A organização não tem identidade própria. Ela é constituída por diferentes perspectivas de indivíduos, inclusive de seus colaboradores. A junção das características inatas e experiências vividas fazem dos indivíduos pessoas únicas e diferentes. Por isso, a empresa é um espaço complexo e heterogêneo. “A organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham, no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento.” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 31).

O autor Matthew Kelly (2008) descreve no seu livro *Administrador de Sonhos* que o sucesso de uma organização depende, inclusive, da realização dos sonhos ou aspirações pessoais dos seus colaboradores. Aposta na subjetividade para galgar o lucro. A empresa tem que ser, sobretudo, um espaço de valorização das pessoas. O humano é o foco principal. “Houve também quem afirmasse que o mundo empresarial jamais adotaria um programa que estimula o crescimento dos profissionais. Fico feliz em constatar que todos esses pessimistas estavam errados.” (KELLY, 2008, p. 141).

O pedagogo empresarial atua na empresa, especificamente no setor de Recursos Humanos (RH). Entretanto, poderá fazer-se presente também em outros setores da empresa (se houver), como, por exemplo a brinquedoteca, parque temático, fundação cultural, teatro, parque, e/ou em outras atividades específicas como na coordenação de eventos e atividades de gestão em órgãos com os quais a empresa mantém um vínculo, como abrigos, ONGs e centros de Educação Corporativa. (RIBEIRO, 2010).

No setor de RH ou, após a mudança paradigmática renomeada para Setor de Gestão de Pessoas², o pedagogo empresarial atua na consultoria interna, na coordenação de equipes em projetos, na organização de métodos para aprendizagem empresarial significativa e sustentável, criando mudanças no ambiente de trabalho e elaboração de políticas para o desenvolvimento humano. (RIBEIRO, 2010).

² Neste trabalho monográfico, devido ao fato de se referir a diversos autores, utilizaram-se ambos os conceitos *Administração de Recursos Humanos* e *Gestão de Pessoas*, sem, contudo se referir às denotações e conotações que a mudança paradigmática trouxe.

A Pedagogia Empresarial tem por finalidade principal provocar a aprendizagem organizacional por meio de mudanças no comportamento das pessoas dentro da organização, o que também inclui mudanças no desempenho. Ela compreende-se como práxis de formação dos recursos humanos com perspectiva estratégica e também pedagógica.

A partir desses princípios, acrescenta que o pressuposto para uma nova ciência das organizações é o de que a produção é, ao mesmo tempo, uma questão técnica e uma questão moral. A produção (de bens ou serviços) é, sobretudo, um resultado da criativa satisfação que os homens encontram em si mesmos. Em um certo sentido, os homens produzem a si mesmos, enquanto produzem coisas. (RIBEIRO, 2010, p. 99).

Tomando a empresa como “[...], um espaço de valorização da dimensão e da dignidade humana.” (RIBEIRO, 2010, p. 10) faz-se presente nesta, a formulação e realização de planos, programas e projetos de capacitação e treinamentos objetivando desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Como integrante do Setor de Recursos Humanos e estruturador do Setor de Treinamento, o pedagogo empresarial a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho, planeja projetos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e elabora estratégias. Também contribui no momento de seleção e contratação de instrutores para os cursos de treinamento, palestras ou eventos e na locação de salas. Ou seja, o pedagogo empresarial está à frente na gestão de programas que contemplem diferentes níveis de aprendizagem. “Treinamento e programas de formação profissional sustentam as mudanças e possibilitam melhores resultados com melhor qualidade de vida.” (RIBEIRO, 2010, p. 45). No que diz respeito ao treinamento, este será discutido mais adiante, o aprofundando no contexto da Avaliação de Desempenho.

O pedagogo empresarial como responsável pelos processos educativos da corporação, apóia o colaborador no desenvolvimento de conhecimentos, competências/ habilidades e atitudes. Compreende-se aqui competência, como a capacidade de aquisição de conhecimento. Significa ter domínio da teoria e da prática dos conhecimentos técnicos do seu trabalho, sabendo quando aplicá-los no momento oportuno. São constituídas as competências por meio dos conteúdos. A habilidade, por sua vez é o saber fazer ou a capacidade de colocar em ação o conhecimento adquirido, referindo-se, portanto à prática. Em outras palavras, a habilidade é a forma de realizar as competências.

Liderando os processos educacionais coletivos de tomada de decisões, o pedagogo empresarial mantém diálogo constante com sua equipe de colaboradores. Provoca a empresa para refletir constantemente sobre seu quadro de profissionais, pensando sobre seus recursos humanos e sobre o potencial que eles representam ou precisam representar diante da visão do futuro desejada pela empresa.

Para isso, o pedagogo empresarial atua junto à gestão ou administração da empresa no que concerne à seleção, recrutamento e qualificação e formação de pessoal. Desta forma, planejar, executar e avaliar é o tripé da Pedagogia Empresarial.

Vale ressaltar que a atuação do pedagogo depende de alguns fatores relacionados às características da empresa, como, por exemplo “[...] tamanho da empresa, tipo de atividade que desenvolve, política de recursos humanos, concepção de treinamento/desenvolvimento de recursos humanos, nível de formação dos profissionais que nela atuam.” (RIBEIRO, 2010, p. 30). Ou seja, na sua atuação o pedagogo empresarial precisa contribuir para a visão, missão e princípios estabelecidos pela empresa e reconhecer a dinâmica dela. Em outras palavras, o setor de Recursos Humanos e todas as suas ações estão alinhados às estratégias da empresa. Desta forma, o pedagogo precisa ser “[...] capaz de perceber as relações existentes entre as atividades educacionais e a totalidade das relações econômicas, políticas e culturais em que o processo educacional ocorre, [...]” (JESUS apud FREITAS; SOBRAL, 2009, p. 37).

Também, há um envolvimento e dedicação deste profissional com a cultura organizacional, pois “[...] cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com seu sistema de valores.” (RIBEIRO, 2010, p. 59). Como em qualquer organização, também na empresa existem diversos valores, crenças, expectativas, princípios, formas de interação/relacionamento e conhecimentos. Eles formam a cultura da empresa. Por se diferenciar de outras organizações, é ela, a cultura organizacional, que consta a subjetividade e identidade da organização.

Por isso, não se pede emprestados os processos de avaliação e treinamento, mas se constrói na própria empresa, pois nesses processos precisa-se reconhecer a cultura específica da organização. “Perceber a articulação entre elementos constitutivos dessa cultura com estratégias e prioridades de treinamento faz parte das habilidades do pedagogo empresarial.” (RIBEIRO, 2010, p. 73). Vale destacar, que no treinamento de colaboradores, o pedagogo trabalha não apenas com o treinamento de conteúdo e processos destinados ao melhor desempenho da empresa, mas também com o desenvolvimento de atitudes objetivando melhor nível de relacionamentos interpessoais. A cada dia que passa as empresas para durarem no mercado e alcançarem sua estabilidade no mercado e sucesso prezam pela qualidade dos

serviços. Contudo, precisa-se reconhecer que não existe, contudo um sistema, mas sim, pessoas por detrás desses serviços.

Essa postura vem acompanhada de uma pedagogização das ações de gestão organizacional que precisa: estimular e desenvolver cada vez mais a capacidade de auto-organização e desenvolvimento de seus empregados; motivar, admitir e coordenar todos os seus setores; ultrapassar a idéia de que pode apenas ‘confiar’ no trabalho, independentemente de ações de formação e aperfeiçoamento. (RIBEIRO, 2010, p. 31-32).

Uma ferramenta pedagógica que auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional da equipe de colaboradores de uma empresa é a consultoria na empresa.

1.2 A CONSULTORIA INTERNA

A consultoria pode ser tanto interna como externa, isto é realizada por um colaborador da própria empresa, ou por uma pessoa contratada para o devido serviço. Em ambos os casos, este profissional pode ser o pedagogo empresarial.

Como o próprio nome já indica, o consultor presta um trabalho de consulta, ouvindo o que o outro tem a dizer e emitindo uma opinião posteriormente a uma análise com o objetivo de aconselhar. Busca compreender as necessidades da empresa (diagnosticando-as), da gestão, da equipe de colaboradores (ou de somente um colaborador) gerando soluções para as dificuldades. As atividades de consultoria podem ser consideradas ações estratégicas de visualização de propostas que permitem os gestores administrar com eficácia suas áreas de trabalho. (LEITE et al., 2009).

Ele estuda a organização, analisa-a, apresenta sugestões e cursos alternativos de ação para os desafios e para as oportunidades que esta organização vislumbra ou vivencia; aconselha seus empregados se solicitado, mas não cabe ao consultor a tomada de decisões. (LEITE et al., 2009, p. 38).

Neste caso, o pedagogo empresarial na função de consultor interno presta, por exemplo, assessoria ao próprio administrador da empresa. Ele propõe ideias, orienta e recomenda com objetivo de aumentar o desempenho e eficiência da liderança. Não tomando decisões, pois estas cabem ao (s) gestor (es), porém ajudando-os a melhorar a capacidade de tomar suas decisões.

A razão de ser da consultoria está exatamente em facilitar o gestor na integração entre discurso e prática, na transformação de potenciais em *performance*, na viabilização dos estados desejados, na instrumentação de processos inteligentes, na eliminação dos espaços vazios e na liderança de pessoas e grupos. (LEITE et al., 2009, p. 138).

Um exemplo da atuação do consultor interno é o *coaching*. Este é um trabalho de desenvolvimento humano motivacional e de relacionamentos interpessoais e até objetivando o bem-estar dos colaboradores. Mas é preciso uma ressalva: “[...] *coaching* não é treinamento, no sentido do adestramento de habilidades rumo ao desempenho de padrões claros e específicos, da observância de regras e critérios definidos de comportamento técnico no trabalho.” (LEITE et al., 2009, p. 133). O *coaching* é um processo de aprendizagem com uma dimensão mais holística, enxergando o ser humano como todo.

Para isso, segundo os autores Luiz Augusto Mattana da Costa Leite, Iêda Vecchioni Carvalho, João Luiz Carvalho Rocha de Oliveira e Ricardo Henry Dias Rohm (2009), o consultor interno precisa ser observador atento, discreto e empático buscando compreender as atitudes das pessoas e suas diferenças. Precisa ser um profissional paciente, perseverante, um bom ouvinte e demonstrar flexibilidade emocional. Ser pensador analítico, reflexivo e sistêmico. É essencial ser um bom educador, vendedor e negociador, inteligente e criativo, disciplinado e excelente administrador do tempo e autoconfiante e otimista. (LEITE et al., 2009).

Com isso, aumenta-se o entendimento por que existem resistências diante de processos de mudança que a empresa implementa e a identificação de melhores estratégias para estimular novos conhecimentos, atitudes e criatividade nas pessoas em novas situações, mas como também na melhoria do desempenho no que diz respeito ao cumprimento de tarefas rotineiras.

Atualmente a empresa está centrada no indivíduo e a ascensão do Departamento de Recursos Humanos é notória. O pedagogo empresarial está trilhando possibilidades para a

empresa e para seus colaboradores e construindo propostas, identificando as causas de supostas falhas na empresa através da avaliação, emitindo diagnósticos e aconselhamentos. “A área de RH vem se destacando pela crescente importância da gestão eficaz de pessoas em toda a organização. Cabe a ela medir o desempenho dos funcionários da organização e avaliar a própria eficácia das suas ações.” (LEITE et al., 2009, p. 123).

A eficácia relaciona-se diretamente ao fazer o que tem de ser feito apresentando o resultado esperado. (BERGAMINI; BERALDO, 2008). Ela se refere à aplicação de instrumentos e meios certos para alcançar os resultados previstos nos objetivos. (ARRETCHE, 2009).

Além da eficácia, a Gestão de Pessoas precisa manifestar também a eficiência, isto é a relação positiva entre recursos/esforços empregados e resultados alcançados. (ARRETCHE, 2009).

A eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa. (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 37).

Ver-se, neste capítulo, algumas áreas nas quais o pedagogo atua na empresa. Elas são a formulação de políticas e estratégias de desenvolvimento das pessoas envolvidas na empresa, o desenvolvimento de projetos no que diz respeito à aprendizagem organizacional, a coordenação de equipes e a consultoria interna referente aos treinamentos. (RIBEIRO, 2010).

Essas áreas de atuação dentro da empresa e as competências nelas recorridas exigem

[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades, procedimentos e técnicas que o pedagogo mobiliza para elaborar um diagnóstico rápido da situação de seu trabalho, desenhar estratégias de intervenção e prever o curso futuro dos acontecimentos. (MARKET, 2004 apud CAVALCANTE et al., 2006, p. 194).

Nisso, a avaliação se torna um elemento-chave. A avaliação em geral e do desempenho dos colaboradores em específico são, por isso, objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO 2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA

Neste capítulo há a discussão do conceito de avaliação, abordando-o no âmbito educacional em geral e, em específico na empresa, trazendo a relação entre estas e os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

2.1 O CONCEITO DE AVALIAÇÃO

Avaliar é uma atitude típica de todo ser humano. De maneira informal, acontece rotineiramente no dia-a-dia. Nem sempre se percebe que está avaliando. Avalia-se quando se emite um juízo de valor a algo ou a alguém, por exemplo na decisão qual o melhor caminho a seguir na volta para casa, calculando a intensificação do tráfego, o tempo e as ocorrências imprevistas durante a trajetória. A avaliação é um processo intencional que proporciona a observação, a intervenção, à regulação e a formação. Ela ocorre em qualquer âmbito e em qualquer ocasião. Acredita-se que no âmbito educacional, esta surgiu, formalmente por volta do século XVII nos colégios.

A avaliação é um procedimento de acompanhamento, mensuração e análise para obtenção de informações a fim de “[...] fundamentar uma *decisão*.” (PERRENOUD, 1999, p. 13; grifo do autor). Segundo Philippe Perrenoud (2008, p. 57) a avaliação se remete sempre a medidas: “Trata-se exatamente de uma operação intelectual que tenta situar um indivíduo em um universo de atributos quantitativos ou qualitativos.” No entanto, é além de uma medida; é uma representação construída por um indivíduo de outro indivíduo. (PERRENOUD, 2008). É uma “*relação social específica*” (PERRENOUD, 2008, p. 57; grifo do autor), a qual une avaliador (es) e avaliado (s), no conhecimento dos pontos fortes e/ou problemáticos dos avaliados. O ato de avaliar interliga, então, a situação atual (*status quo*) com um objetivo a ser alcançado.

Especificamente na área educacional, a avaliação do desempenho do aluno ocorre no contexto do currículo proposto. Assim, segundo Ralph Winfred Tyler (1977), um autor clássico estudado no curso de Pedagogia, a avaliação é uma operação no processo de

desenvolvimento do currículo. Ela permite inferir se o currículo é eficiente e em que necessita ser melhorado.

Deve ficar claro que a avaliação torna-se, então, um processo cuja finalidade é verificar até que ponto as experiências de aprendizagem, tais como foram desenvolvidas e organizadas, estão realmente produzindo os resultados desejados, e o processo de avaliação compreenderá a identificação dos pontos fracos e fortes dos planos. (TYLER, 1977, p. 98).

A avaliação determina em que medida os objetivos educacionais estão sendo alcançados pelo programa do currículo e ensino. Sendo que os objetivos consistem em produzir modificações nos padrões de comportamento do avaliado. A avaliação é o processo que se determina o grau em que essas mudanças estão ocorrendo. Ou seja, em resumo, avalia-se para verificar ou obter evidências das modificações que estão ocorrendo no desempenho ou comportamento dos avaliados, sumariando pontos fortes e fracos, para o cumprimento dos objetivos curriculares e para promover modificações no programa educacional tornando-o eficiente. (TYLER, 1977).

Segundo Tyler (1977) a avaliação poderá ser realizada em períodos definidos pelo avaliador. Entretanto, o ideal é que ocorra antes do ensino, imediatamente após o ensino e algum tempo depois do ensino para medir as mudanças ocorridas ou não. Para ter certeza se ocorreram mudanças de comportamento e para saber se o aluno tem condições de aprender avaliam-se os conhecimentos antes do processo de aprendizagem, fazendo uma sondagem prévia, um diagnóstico da ausência/presença de conhecimentos, comportamentos ou nível de aprendizagem. Também, é importante que a avaliação seja contínua para verificar mudanças que estejam se processando através do acompanhamento do desenvolvimento. Há, portanto o registro continuado do progresso levando a construção de uma estimativa anual e, desta forma tornando a avaliação continuamente durante o ano.

A avaliação é um processo de análise com a finalidade de orientar uma ação ou intervenção ou emitir um juízo de valor, o qual necessita da disposição de objetivos definidos. Por isso, definem-se primeiramente os objetivos, e, em seguida identificam-se situações adequadas que oferecem ao avaliado a oportunidade de expressar o seu comportamento implicado pelos objetivos educacionais. O último passo é examinar e selecionar os instrumentos de avaliação disponíveis para verificar até que ponto eles podem servir para os propósitos de avaliação. Obtém-se através dos instrumentos de avaliação evidências sobre o grau em que os avaliados estão alcançando os objetivos educacionais. (TYLER, 1977).

Os “testes com lápis e papel” (TYLER, 1977, p. 100) são uma opção, mas a avaliação não é realizada por meio somente destes instrumentos. Insere-se também a observação, entrevista, questionários, coleta de resultados da atividade, coleta de temas escritos, registros, fichas médicas, entre outros.

É preciso de um registro continuado da ocorrência das mudanças durante o ensino. Toda avaliação necessita de um *feedback* ou um posicionamento posterior à avaliação do avaliador sobre o avaliado ou uma resposta ou retorno ao que se objetivava no procedimento avaliativo. “Não só é desejável analisar os resultados de uma avaliação para indicar os vários pontos fortes e fracos, como também é necessário examinar esses dados para sugerir possíveis explicações ou hipóteses sobre a razão desse particular padrão de pontos fortes e fracos.” (TYLER, 1977, p. 113).

Os resultados da avaliação, segundo o autor, não deve se resumir a indicação de medidas ou escores e, sim, informações sobre o nível de aprendizagem. “Deixemos bem claro que, para a maioria dos propósitos, a apreciação do comportamento humano deve ser analítica, e não consistir num simples sumário de escores.” (TYLER, 1977, p. 108).

Os resultados com medidas descritivas indicam, em comparação com os dados recolhidos anteriormente pelo avaliador, se houve progresso no desempenho do avaliado e do programa de ensino e currículo, identificando pontos fortes e fracos destes.

A avaliação é a busca de certezas, de avanços ou retrocessos, referências e fundamentação para as ações. É uma direção para o avaliador e o avaliado. Desta forma, o ato de avaliar tornou-se uma competência imprescindível para a atuação do pedagogo.

A avaliação na empresa não se fará diferente deste processo descrito acima. Circunscreve-se desta forma. Somente mudam-se os sujeitos avaliados e avaliadores. Na empresa a avaliação é classificada em Avaliação de Desempenho.

2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A Avaliação de Desempenho tornou-se relevante no cenário empresarial, instrumento derivado da lógica da racionalidade administrativa desde o fim da Segunda Guerra Mundial, por volta de 1945. Ela se engendrou como o processo de mensuração formal e periódico do desempenho dos colaboradores de uma organização a fim de tomar decisões na empresa, validando as escolhas. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio para galgar melhores

resultados do corpo de profissionais de uma empresa ou organização. “Os dados da Avaliação de Desempenho tornam-se rico e indispensável manancial de informações: ‘o que se fará, com quem e quando’.” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 75).

Para isso, exige um conhecimento da empresa sobre si mesma e dos seus recursos humanos, pois é a partir da visão de futuro da empresa, seus objetivos e suas metas que se planeja qual o desempenho desejado dos seus colaboradores por parte da organização. Assim, a Avaliação de Desempenho afere a diferença ou discrepância entre o desempenho real do avaliado e o desempenho desejado para atingir os objetivos definidos pela organização. Para isso se formula critérios e graus de mensuração para classificação do desempenho, comparável com o currículo em âmbito educacional. A Avaliação de Desempenho é, por isso, uma avaliação diagnóstica e contínua da realidade atual dos colaboradores da empresa.

A avaliação de desempenho monitora o trabalho da equipe e de cada membro, os resultados alcançados em relação aos esperados, além de acompanhar, de forma contínua, constante e abrangente os passos da equipe. É um dos melhores instrumentos que uma organização tem para desenvolver e motivar o corpo funcional, quando utilizado de forma correta. (BRAHM; MAGALHÃES, 2007, p. 416).

Também como em âmbito educacional, reconhece-se, em âmbito empresarial, a avaliação como ato intencional que tem obrigatoriamente uma finalidade. A Avaliação de Desempenho serve de fundamento com informações precisas sobre todos os colaboradores para transferências, promoções, desligamentos ou demissão, orientação, acompanhamento, ajustes de salário e indicações de treinamentos e desenvolvimento.

Por isso, a Avaliação de Desempenho cabe ao setor de Recursos Humanos.

Avaliação de desempenho profissional é um processo dinâmico e integrado à política de recursos humanos da organização. Consiste na apreciação sistemática das atividades exercidas em determinado período por um profissional, tendo como principais objetivos promover o crescimento profissional e subsidiar tomadas de decisões administrativas. (GONÇALVES; LEITE, 2004, p. 430).

Ela se torna indispensável quando se objetiva identificar a qualificação dos colaboradores (se está aquém ou além da exigência do cargo), definir o grau de contribuição destes, identificar a eficácia dos treinamentos com relação à melhoria do desempenho dos profissionais, promover o desenvolvimento e o crescimento profissional e obter subsídios para a redefinição do perfil requerido dos ocupantes dos cargos, para a remuneração, promoção e planos de ação para desempenhos satisfatórios.

A depender do público alvo da avaliação e da figura que realiza a avaliação, distingue-se a Avaliação de Desempenho em 1) avaliação direta feita pelo supervisor ou chefe/gerente; 2) avaliação conjunta realizada pelo avaliador e avaliado e 3) auto-avaliação feita pelo próprio colaborador. (BERGAMINI; BERALDO, 2008).

Segundo Antônio Carlos Gil (2009), o colaborador pode ser avaliado pelo Órgão de Recursos Humanos (setor RH) ou por uma comissão de avaliação formada por colaboradores de setores diversos da empresa. Se a avaliação ocorre por pessoas no entorno do avaliado dentro do setor no qual o colaborador é empregado, chama-se avaliação 360°. Além disso, há a avaliação dentro do setor, realizada pelo seu chefe que interage com ele uma boa parte do tempo e o observa atentamente. Conforme o mesmo autor, o diagnóstico mais efetivo se dá pela observação da atuação do profissional: “A observação da execução da tarefa possibilita identificar o hiato entre desempenho desejado e desempenho real dos empregados.” (GIL, 2009, p. 128).

A avaliação também pode ser realizada pela equipe de trabalho na qual o colaborador participa ou por si mesmo. Neste último caso chama-se de auto avaliação. As ideias ou sugestões feitas pelos próprios colaboradores podem ser impulsionadas.

Contudo, não apenas o colaborador é alvo da avaliação. Ressalta-se também a avaliação do chefe pelos seus próprios subordinados, pois, como destacam Cecília Whitaker Bergamini e Deobel Garcia Ramos Beraldo (2008, p. 44) “Se a Avaliação de Desempenho pressupõe crescimento e crescimento pressupõe entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente assumida pelo gerente, na verdade é de todos na organização.”. Todos são avaliadores e avaliados dentro da organização. Os autores continuam: “Avaliadores de desempenho são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho.” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 49).

Assim, precisa-se reconhecer que o chefe é também, antes de tudo um colaborador na empresa. Todo *staff* administrativo (quadro administrativo da corporação) da empresa está empenhado para ser avaliado. A avaliação do chefe o ajuda a melhorar o seu próprio

desempenho administrativo, percebendo os fatos reais do seu trabalho. Pois, segundo Herny Mintzberg (1999) o trabalho do executivo está em meio às pressões, executando deveres rotineiros, negociações, processamento de informações. Esgotado o seu tempo, ele é sobrecarregado de tarefas e funções, faltando-lhe espaço para refletir e planejar. “Já é tempo de abandonar o que existe de irreal em torno do trabalho do executivo. É tempo também de estudá-lo realisticamente, para que se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o seu desempenho.” (MINTZBERG, 1999, p. 19).

Com relação aos métodos de registro, a Avaliação de Desempenho se circunscreve em diversas formas, segundo Gil (2009). São eles: relatórios, escalas gráficas, escolha forçada, distribuição forçada e a avaliação de resultados.

O relatório é, conforme o mesmo autor, um método simples que serve de registro do parecer da chefia sobre a eficiência do colaborador.

As escalas gráficas são formulários constituídos por tabelas nas quais são apresentadas características a serem avaliadas no colaborador, definindo os graus de satisfatoriedade do desempenho do avaliado. Elas são comumente as mais utilizadas nas empresas, segundo Gil (2009).

Também existem formulários nos quais se constam frases que descrevem vários tipos de comportamentos e desempenhos do colaborador. Neste caso, o avaliador escolhe uma frase prescrita que melhor se aplica ao avaliado. Esta técnica chama-se Escolha Forçada.

Já a tal denominada Distribuição Forçada consiste em agrupar os colaboradores por determinados padrões. Em outras palavras, avalia-se o colaborador encaixando-o em determinado grupo de padrão.

A Avaliação por Resultados é realizada por meio de formulários a partir dos quais há comparação entre o desempenho esperado e o desempenho alcançado do colaborador. A Avaliação por Resultados poderia ser um método mais utilizado nas empresas, principalmente por aquelas que adotam o planejamento estratégico. Reconhece-se a relevância da participação de todos na ocasião de formular os padrões de desempenhos, ou seja, da importância de abrir espaço para esclarecer ou até negociar entre a chefia e o avaliado os padrões definidos de desempenho e os prazos nos quais se espera que os resultados estejam apresentados. Recomenda-se reuniões trimestrais ou quadrimestrais e síntese de resultados alcançados a partir das metas estabelecidas e a (re) formulação de planos para o desenvolvimento do colaborador considerando a capacitação deste e o ambiente organizacional, como ainda será comentado na próxima seção. (GIL, 2009).

Já no caso da auto avaliação que promove a participação mais ativa do avaliado e, por isso um método descentralizador, o próprio colaborador avalia o seu desempenho e cabe a um interlocutor (o supervisor) de emitir um parecer a partir desta auto avaliação. Para isso, ambos, colaborador que se auto avalia e seu interlocutor, conversam, negociam, aferem suas escalas de valores e inferem seus resultados. Segundo Gil (2009), a auto avaliação é um método aplicado a um quadro de pessoal com maturidade profissional e pode, inclusive, se expressar também em métodos como relatórios, escalas gráficas ou frases descritivas. Contudo, a auto avaliação é um dos métodos menos utilizados o que deveria ser repensado, pois a mesma é muito importante para estimular o interesse do avaliado pela Avaliação de Desempenho. Mesmo reconhecendo que este método não poderia ser usado unicamente para medição do desempenho, ele poderia concomitantemente com outros se fazer presente no parecer sobre o avaliado.

É importante ressaltar que o método aplicado para Avaliação de Desempenho precisa-se adequar ao contexto ou realidade atual da empresa. Esta dependerá da organização, cultura, política, filosofia, metas, visão de futuro, valores, estratégias, quadro de pessoal, foco de produção e serviços, cargos que possui da empresa onde a avaliação será elaborada ou implementada. Portanto, cada Avaliação de Desempenho é específica para cada empresa devido ao fato de está implicando conhecer comportamento, trabalho e ambiente organizacional. (BERGAMINI; BERALDO, 2008). Por isso, não há receitas fixas e não adianta uma empresa comprar, vender ou emprestar modelos de avaliação.

Por ser uma avaliação relacionada ao corpo de colaboradores, o Setor de Recursos Humanos tem uma participação ativa no processo de Avaliação de Desempenho. Porém, esta não deve ser elaborada e aplicada apenas como um cumprimento da exigência deste setor, mas para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e da própria empresa. Portanto, deve-se definir os objetivos, o *staff* administrativo envolver-se na avaliação cumprindo as tomadas de decisões após o *feedback*, realizar continuamente a Avaliação de Desempenho e que todos os colaboradores tenham um papel ativo nesta.

A empresa que se quer implantar o Sistema de Avaliação de Desempenho, *a priori*, precisa garantir também a capacitação dos avaliadores. O pedagogo empresarial pode a) assumir a função da avaliação ou b) promover a capacitação de profissionais para avaliação. Recomenda-se promover um Programa de Treinamento de Avaliadores, para capacitar os avaliadores e definir um sistema de métodos da Avaliação de Desempenho, sem esquecer-se de uma sensibilização ou aprofundamento de todos os colaboradores no que diz respeito à função e o enfoque da avaliação, pois, a Avaliação de Desempenho não objetiva a decidir

quem será demitido. A rotatividade de pessoal não é do interesse da empresa. Ao contrário, ela se torna um problema para as organizações, pois,

O mundo empresarial já está ciente de que o custo da perda de bons funcionários não se limita às despesas de recrutamento e treinamento – deixar que profissionais competentes escapem é uma receita para o fracasso. Até o mais cético dos gerentes admitirá que uma das maiores vantagens nesse universo competitivo é a habilidade de manter e motivar o capital humano, cada vez mais difícil de encontrar. (KELLY, 2008, p. 9).

Por isso, é preciso romper com a visão de que a finalidade da Avaliação de Desempenho é fiscalização com consequência de demissão.

Os estudos de Marise Márcia These Brahm e Ana Maria Muller de Magalhães (2007) indicam que os avaliados ou entrevistados, participantes da pesquisa, perceberam como objetivos da avaliação: o desenvolvimento profissional (50,71% dos auxiliares e 52,63% dos enfermeiros); finalidade corretiva (25,72% dos auxiliares e 19,3% dos enfermeiros); punição (11,8% dos auxiliares e 8,9% dos enfermeiros), transferência entre setores (3,4% dos auxiliares e 8,9% dos enfermeiros), promoção (0,8% dos auxiliares) e demissão (1,7% dos auxiliares) e incentivos financeiros (0,8% dos auxiliares). Nestas pesquisas os objetivos da avaliação com maior potencial entre os entrevistados é o desenvolvimento profissional.

Os estudos de Edméia Assini Balbuena e Márcia Regina Nozawa (2004) indicam que a avaliação busca, de acordo com a opinião dos participantes pesquisados, enfermeiros, com maior índice a orientação (97%), discussão com interessado (88,2%), treinamento (79,4%), desenvolvimento de programas de atualização (70,6%), demissão (58,8%) e promoção (20,6%). Percebe-se, neste estudo, a predominância de medidas educativas. A finalidade destacada nessas pesquisas foi o treinamento e desenvolvimento de pessoal, ou seja, a utilização dos resultados da Avaliação de Desempenho para inferição das necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. “Evidenciou-se maior frequência na utilização de incentivos do tipo profissional, 78,6%, tais como: ‘cursos, palestras, promoção de cargos, reciclagem’.” (BALBUENO e NOZAWA, 2004, p. 62). No entanto, também está em um percentual elevado a finalidade da demissão, 58,8%, diferentemente dos estudos de Brahm e Magalhães (2007) nos quais o desligamento contabiliza 1,7% apenas. Pode-se identificar que são visões diferentes de um mesmo processo de avaliação; o

diferencial é o posicionamento da empresa enquanto a adoção de esclarecimentos dialógicos com os colaboradores.

Já os estudos de Vera Lucia Mira Gonçalves e Maria Madalena Januário Leite (2004) constataram a “[...] falta de articulação da avaliação com a educação, que é uma das principais vias de implementação dos resultados da avaliação: [...]” (GONÇALVES; LEITE, 2004, p. 432).

Desta forma, fica evidente a importância sobre maiores esclarecimentos no que diz respeito à função/finalidade da Avaliação de Desempenho. Torna-se importante que todas as pessoas envolvidas conheçam a Avaliação de Desempenho e esta se dê como um processo transparente.

O sucesso ou insucesso do processo avaliativo está relacionado com a conscientização e valorização da equipe e do profissional individualmente, sobre a importância de sua avaliação com vistas ao seu desempenho de forma particular e em grupo. A busca por competências, apoiada num processo avaliativo construído de forma participativa, favorecerá o crescimento e desenvolvimento profissional, além de proporcionar um melhor cuidado no atendimento ao cliente, fazendo diferença na instituição e no mercado de trabalho. (BRAHM; MAGALHÃES, 2007, p. 419 - 420).

A sensibilização tem um sentido educativo visando à abertura de espaço para reflexão, troca de ideias e aprendizagem sobre o foco. É preciso apresentar o processo de avaliação e o próprio instrumento, primeiramente, para os colaboradores os quais são os principais sujeitos dela. Sem esclarecimentos a avaliação é marcada por momentos de tensão e conflitos criados pelo nervosismo, ansiedade, tensão, irritação, desconfiança, debates de supostas demissões, repreensão, etc. Alguns estudos mostram como é encarada a Avaliação de Desempenho pelos avaliados. Estudos de Gonçalves e Leite (2004) demonstram que

Os **sentimentos**, [...], foram expressos nas entrevistas, explícita ou implicitamente, como insegurança, medo de se expor ou de expor o outro, ansiedade, tensão: *‘Desacredito da avaliação a que tenho sido submetida’* (D2). *‘... não é agradável avaliar e ser avaliada, é ruim’* (D7) [Grifo das autoras]. (GONÇALVES; LEITE, 2004, p. 433; grifos das autoras).

Se levada com empenho e responsabilidade por todos os sujeitos da organização esta será um instrumento construtivo e não ameaçador. Compreendendo que a Avaliação de Desempenho não é um acerto de contas entre chefe e colaborador para criar uma “lista negra”, ela pode ser encarada com maior tranquilidade pelo avaliado.

Os estudos de Brahm e Magalhães (2007) mostraram que 47,9% dos auxiliares e 45,5% dos enfermeiros avaliados declararam tranquilos em um processo de avaliação. O avaliado reluta em ser avaliado e expor o que pensa, temendo significar o seu destino: dentro ou fora da empresa. Por isso, a diferença dos esclarecimentos, definindo aos avaliados a finalidade da avaliação, sua importância dentro de uma empresa, inclusive para os próprios colaboradores a qual é um subsídio para o desenvolvimento profissional e pessoal destes.

[...] a Avaliação de Desempenho Humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho. (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 13).

Após essas etapas, ou seja, Programa de Treinamento de Avaliadores, implantação do Sistema de Avaliação, esclarecimentos e sensibilização do processo de Avaliação de Desempenho, é formado um Comitê de Avaliação ou grupo de pessoas que se reúnem para discutir tudo que concerne a Avaliação de Desempenho e de seus resultados como, por exemplo, necessidade de treinamento e desenvolvimento ou de acompanhamento do quadro de pessoal, planejamento ergonômico do local (o espaço na empresa é planejado com ambientes livres, móveis ergonômicos e equipamentos modernos) e programas de promoção, desligamentos, etc. Seus membros fixos são o diretor de RH, coordenador da Avaliação de Desempenho e os chefes de seleção de pessoal, treinamentos, administração salarial e responsável por benefícios. Já os membros móveis ligados ao setor avaliado ou da pessoa avaliada são o gerente da área e os chefes de departamento, divisão, setor, seção, e outros.

A Avaliação de Desempenho não se realizará somente no “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” (LUCENA, 1992, p. 39) e sem o comprometimento e preparação do executivo. Este dia é a data da entrega de formulários, recebidos há um mês, pelo avaliador acerca do desempenho do colaborador durante seu ano de trabalho na empresa. Este é o período da Avaliação de Desempenho que nada mais é do que o cumprimento de um ritual ou procedimento mecânico com inferições que não condizem com o real, porque somente se

atentará aos últimos acontecimentos: o avaliador não se lembra da atuação do colaborador durante todo o ano o que provocará juízos de valor sem fundamentação, baseados no senso comum. Por isso, a valoração do comprometimento de todos e da avaliação ser processual e periódica. Ou existe ou não existe a Avaliação de Desempenho na empresa. O “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” por preceitos éticos está fora de cogitação. “O ‘Dia Nacional da Avaliação de Desempenho’, em algumas empresas, recai no dia do aniversário de admissão do colaborador, deixando a impressão de que o objetivo é dar um presente de aniversário ou puni-lo porque não fez direito o dever de casa.” (LUCENA, 1992. p. 40).

A falta de avaliação produz déficits, estagnação na empresa. A empresa tem de avaliar se quiser acompanhar o seu rendimento e desenvolvimento e de seus colaboradores. A Avaliação de Desempenho se faz importante a partir do momento em que se toma a empresa como “[...] uma realidade social, estruturada em função de objetivos a serem atingidos através da organização do trabalho e da definição de papéis a serem desempenhados pelas pessoas, [...]” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 44).

E, sem dúvida os integrantes fundamentais para a efetividade das metas e objetivos da empresa são os próprios colaboradores. (BRAHM; MAGALHÃES, 2007, p. 416). A avaliação está centrada no desenvolvimento de competências, crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, reconhecendo seus potenciais e investindo na criatividade e compromisso com o trabalho. (BRAHM; MAGALHÃES, 2007, p. 416).

Já executada a Avaliação de Desempenho é o momento da formulação, implementação, análise dos resultados e emissão de um parecer sobre estes com o avaliado ou *feedback* para uma possível e certa tomada de decisão. É o momento de se trabalhar os resultados da avaliação tornando-os úteis. A discussão do desempenho com o avaliado é o ponto máximo do processo avaliativo. *Feedback* é indispensável e significa um retorno ao avaliado dos seus próprios resultados alcançados e um momento também de escuta dele e de suas sugestões. A Avaliação de Desempenho e sua implementação é um retorno para decisões administrativas ou ações de cunho educacional, isto é, serve para o indivíduo e para organização. “A alta direção da empresa, [...], necessita ser informada a nível individual e global sobre os resultados, a fim de ter um retorno sobre seu investimento e poder decidir sobre novos recursos que contribuirão como facilitadores do processo de desenvolvimento das pessoas.” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 41). Trata-se a seguir, na próxima seção, da utilização desses resultados.

2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DOS COLABORADORES

A avaliação, como já descrito anteriormente, não é um fim em si. Ela serve como diagnóstico para a configuração da capacitação do pessoal, identificando as necessidades ou carências do quadro de colaboradores dentro da empresa, dos níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas a este quando desenvolvendo as tarefas exigidas pelos cargos.

As empresas são desafiadas em desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores, para obter o alto desempenho. Para tanto, pode-se fazer uso do processo avaliativo, que constitui um importante instrumento para dar *feedback* aos funcionários, desenvolver novos potenciais e estimular a capacitação da equipe. (BRAHM; MAGALHÃES, 2007, p. 416).

O diagnóstico assume um caráter de pesquisa sendo desenvolvido com base em projetos elaborados pelo próprio órgão de treinamento. O crescimento do profissional dentro do seu espaço de trabalho implica uma formação continuada. Não existe uma qualificação para sempre, mas para o momento, porque se vivencia uma sociedade em que o conhecimento não tem limites e nem a sua inovação e aplicação. E, neste enfoque não basta treinar as pessoas mecanicamente a fim de adequá-las a um cargo que ocupa para cumprir meramente os objetivos da empresa, mas desenvolvê-las profissional e pessoalmente.

Vale lembrar aqui da mudança paradigmática em que o treinamento se substitua, por isso, pela capacitação de pessoas. Esta oferece o desenvolvimento de capacidades, habilidades, atitudes e, não só de conhecimentos. “Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.” (GIL, 2009, p. 121). Não se remete mais em treinamento, preocupando-se em o melhor desempenho no cargo ocupado, mas em desenvolvimento, um termo que vai além do treinamento.

A empresa que, inclusive já adota a constante Avaliação de Desempenho é um custo a menos no treinamento no que concerne ao diagnóstico das necessidades deste.

Esse diagnóstico também abrange identificar as possíveis causas do baixo desempenho como falta de recursos, ambientes inadequados, saúde física e psicológica, ou seja, por

eliminação de outros fatores até tomar como desvio de melhor desempenho a necessidade de capacitação.

Após esse diagnóstico, há o planejamento das atividades de treinamento, ou seja, a prescrição de um plano para sua posterior execução. Vale ressaltar que o público alvo de treinamentos não apenas se restringe aos colaboradores subordinados. Como já apontado na seção anterior, a Avaliação de Desempenho pode se referir também aos gestores/gerentes. O mesmo vale para o treinamento. O treinamento pode ser direcionado aos chefes ou gerentes, profissionais técnicos, pessoal de escritório, pessoal de escritório, porém com ensino superior, pessoal da produção. Respectivamente, fala-se de treinamento gerencial, técnico, administrativo, técnico-administrativo e operacional.

Os documentos decorrentes desta etapa são os projetos (meios para as ações de treinamentos) e os planos (ações necessárias para a efetivação do treinamento). O primeiro, de natureza administrativa, proporciona um planejamento completo de ações que dizem respeito à gerência do processo apresentando informações para a consecução do programa, ou seja, identificação, objetivos, justificativa, população-alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, custos e apoio administrativo. O segundo promoverá um planejamento somente no que concerne aos aspectos pedagógicos do programa, isto é, identificação, objetivos geral e específicos, conteúdo programático, estratégias de ensino, recursos instrucionais, avaliação e carga horária.

Após o diagnóstico e elaboração do plano e sua execução do treinamento, segue a etapa da avaliação. Neste momento se identifica até que ponto o treinamento foi eficiente e supriu as necessidades do pessoal. É a Avaliação de Desempenho pós o treinamento. Ela é feita para inferir sobre os resultados deste ou evidenciar mudanças de comportamentos e atitudes após os programas de treinamento e formação. Sempre ao final de alguma intervenção é preciso verificar seus resultados. Portanto, faz-se a avaliação antes, durante e após o treinamento.

É importante ressaltar que a avaliação é uma etapa muito valorada e não pode ser deixada de lado, pois somente com ela pode-se saber dos benefícios do treinamento e se teve o efeito desejado, além que diagnostica as necessidades deste e infere modificações ou não durante o processo de capacitação.

O treinamento pode ser fora do serviço ou em serviço, ou seja, enquanto os colaboradores trabalham. Porém, segundo Gil (2009), é mais utilizado pelas empresas o treinamento fora do ambiente de trabalho. Há empresas que implantam as Universidades

Corporativas para a capacitação dos profissionais. Estas são unidades ou centros responsáveis pela educação dentro das empresas garantindo o aprendizado contínuo para seus colaboradores com um diferencial: o ensino é ministrado vinculando-o as metas e objetivos da empresa, visando ao desenvolvimento profissional. É mais custoso, entretanto as empresas que as implementam apostam nos treinamentos para o crescimento organizacional.

Os programas de treinamento são inovadores, isto é de acordo com o público alvo, associado às estratégias, objetivos e metas da empresa, respeitando a política de Recursos Humanos e da empresa, os cargos oferecidos, serviços da organização, etc.

A Avaliação de Desempenho não terá efeito se não houver *feedback* para o colaborador. “A avaliação de desempenho terá pouco valor se o empregado não tomar conhecimento dela. Afinal, um de seus principais objetivos é proporcionar *feedback* acerca de seu desempenho com vista na correção de seus pontos fracos.” (GIL, 2009, p. 161).

Este é inerente a partir do momento em que através dos resultados obtidos por meio da avaliação esclarece ao avaliado o seu próprio desempenho, seus pontos fortes e fracos e grau ideal esperado (comparação entre o grau real e o esperado) visando o seu aperfeiçoamento profissional ou desenvolvimento profissional e pessoal se constatada sua necessidade. O colaborador deverá saber como está desempenhando seu trabalho e desenvolvendo-se profissionalmente de acordo com as metas da empresa. (BRAHM; MAGALHÃES, 2007).

CAPÍTULO 3

A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL PEDAGOGO (EMPRESARIAL)

Como já visto e como também reforçam Leite et al. (2009), o pedagogo empresarial deverá galgar em sua formação os conhecimentos científicos sobre gestão de pessoas; gestão estratégica; gestão de custos e da qualidade; gestão de projetos; e das áreas comportamento organizacional, arquitetura organizacional, psicologia da aprendizagem e didática, metodologia da pesquisa, estatística e legislação trabalhista, teorias da decisão e liderança e domínio da tecnologia e línguas estrangeiras.

Também, Amélia Escotto do Amaral Ribeiro (2010) pontua em sua obra as disciplinas que estão como norte para a formação de um pedagogo empresarial. Um processo de formação efetivo se daria pela inclusão no currículo deste profissional, das disciplinas Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento, Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas Organizações, Cultura e Mudança nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento Organizacional e Avaliação de Desempenho. (RIBEIRO, 2010, p. 13).

Esta análise até então tornou evidente a diferença na exigência de competências entre pedagogos atuantes em espaços escolares e organizacionais.

No entanto, após compreender de forma mais aguçada o âmbito da atuação do pedagogo empresarial pode-se agora inferir de que forma o curso de Pedagogia contribui (ou não) para a aquisição das competências ou conhecimentos exigidos pela empresa. Para isso, descreve-se na próxima seção a proposta de formação inicial do pedagogo no Curso de graduação em Pedagogia, mediante uma análise e pesquisa documental no Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe (PP), sendo este a base da organização do trabalho pedagógico e do pensar e planejar o processo educativo, ou seja, a base de formação do curso. Além disso, aferiu-se essa análise às duas propostas de formação de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* em Pedagogia Empresarial.

3.1 A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Através do Decreto-Lei nº 1.190 de 4 de abril de 1939 estruturou-se, legalmente, o curso de Pedagogia no Brasil, com a Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil. Esse curso de Pedagogia formava bacharéis e licenciados, ou seja, destinava-se três anos para o curso de bacharel e um ano para o curso de Didática ou licenciado, seguindo o esquema “3+1”; a proposta era formar técnicos em educação e professores das disciplinas pedagógicas do curso normal. Os legisladores não identificavam, objetivamente, o perfil do profissional a ser formado no curso e nem o seu campo de atuação. Em 1967 os licenciados, então, reivindicam uma reformulação no curso e, oficialmente, ele passa por duas grandes reformulações: Parecer CFE nº 251/62 e Parecer CFE nº 252/69.

A Pedagogia se tornou, até então, um campo de saber, responsável por formar profissionais em educação, com consciência política e autonomia intelectual, e sanar o déficit de professores não formados para o ensino.

Segundo a autora Silvana Aparecida Bretas (2009):

Desse modo, entendemos que a **Pedagogia é uma práxis** que integra, articula e transversaliza conhecimentos e processos de outros campos científicos que contribuem para a produção de novas epistemologias a partir do seu objeto, que é a sua prática educativa. **O curso de Pedagogia, em seus diferentes aspectos, também se constitui um campo científico e investigativo que irá se preocupar com a prática educativa.** (BRETAS, apud FREITAS; SOBRAL, 2009, p. 47; grifos da autora).

A prática educativa é o objeto de estudo da Pedagogia a qual, por sua vez, é o estudo da educação ou do processo de socialização e formação cognitiva, moral e ética. E o pedagogo é o especialista em educação ou o profissional em educação.

Para uma análise do perfil e proposta de formação do pedagogo estudou-se nesta pesquisa monográfica o Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia (PP) do Departamento de Educação da Universidade Federal de Sergipe o qual é um documento de base orientadora que organiza e elabora a concepção, fundamentos e conteúdos do curso de Pedagogia através da comissão científica organizadora.

Segundo este projeto o estudante de Pedagogia deve receber uma formação holística para alcançar até ao final do curso uma compreensão do “processo de trabalho pedagógico que ocorre nas condições da escola, da educação formal e não formal;” (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS, 2007, p. 30).

Quanto às **práticas educativas** em espaços escolares e não escolares (sindicato, ONG's, hospitais, empresas, ação de educação complementar, etc.) cabe ao educador/a compreender os processos e formas de organização e produção dos conhecimentos, saberes e práticas sociais dos sujeitos pertencentes aos diferentes grupos e colocá-los em conflito e em diálogo permanente. (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS, 2007, p. 21; grifo do autor).

Além disso, o PP descreve outras competências como: implementar o trabalho coletivo e participativo, gerir e organizar de forma democrática, dedicação em todos os seus empreendimentos, expressar e comunicar-se de forma clara e coerente, comprometer-se na melhoria da educação, capacidade de auto-compreensão e orgulho da profissão, nacionalidade, cultura, gênero, origem social e étnica.

O documento explicita a docência como base de formação do curso de pedagogia. Segundo este “No embate entre bacharelado e licenciatura, o Colegiado comungou com as discussões levadas a cabo pelas entidades científicas organizadas, na defesa da docência como base de formação de todo educador, formado nas universidades.” (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS, 2007, p. 15).

Contudo o PP determina uma formação para o graduando em Pedagogia atuar em espaços não escolares, no entanto, dando ênfase a docência e gestão.

Todos os estudantes terão uma formação básica dos princípios da Educação Escolar e uma complementar para atuar também, em espaços não escolares. Nos dois espaços o sentido da docência e da gestão será priorizado como base de uma formação unitária, articulados por projetos definidos nas linhas de pesquisa do Departamento de Educação de modo que possa atender às três funções da universidade: ensino, pesquisa e extensão. (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS, 2007, p. 28).

Entretanto, o projeto não descreve essa formação complementar citada acima e nem especifica em que a consistiria. Apenas menciona “[...] atividades de gestão, coordenação, e assessoramento pedagógico em órgãos do sistema educacional e em espaços não escolares.” (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS, 2007, p. 28).

Também, com relação à Pedagogia Empresarial, tema deste estudo, o PP não traça o perfil do pedagogo com competências e habilidades que deverão ser adquiridas para atuar no espaço não escolar, ou seja, na organização empresarial. Segundo o documento, a atuação do pedagogo na empresa e indústria não foi concretizada uma proposta.

Para uma aferição sobre a proposta de formação do pedagogo rente a atuação em espaços empresariais, realizou-se uma análise do ementário do quadro de disciplinas do curso de Pedagogia. Mediante a análise, foram categorizadas disciplinas que abordam em suas ementas a pedagogia em ambientes não escolares.

O curso dispõe de 48 disciplinas obrigatórias e 16 optativas. Destas, sete abordam em suas ementas a vertente pedagogia em ambientes não escolares, como mostra o quadro a seguir. As disciplinas Política e Gestão Educacional I e II se encaixam nesta relação, pois, direção e administração de instituições de ensino podem ser áreas de atuação do pedagogo empresarial. Cabe ressaltar que nem todas as disciplinas que se referem ao espaço não escolar abordam a empresa, como, por exemplo, Educação do Campo e Educação e Movimentos Sociais que se referem à ONG.

O restante das ementas não trata sobre a abordagem da atuação do pedagogo em ambientes não escolares.

Disciplinas cujas ementas abordam a vertente Pedagogia em ambientes não escolares

| Disciplina | Período (Vespertino) | Tipo |
|------------------------------------|-------------------------|------|
| Educação e Movimentos Sociais | – | Opt |
| Trabalho e Educação | 6 | Obr |
| Educação e Ética Ambiental | 3 | Obr |
| Educação do Campo | 8 | Obr |
| Política e Gestão Educacional I | 5 | Obr |
| Política e Gestão Educacional II | 6 | Obr |
| Organização do Trabalho Pedagógico | 7 | Obr |

Fonte: PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS

Quadro1: Disciplinas cujas ementas abordam a vertente Pedagogia em ambientes não escolares

Segue abaixo, o conteúdo das ementas que abordam a vertente Pedagogia em ambientes não escolares.

Ementário das disciplinas que abordam a vertente Pedagogia em ambientes não escolares

Disciplina Educação e Movimentos Sociais

Ementa: Movimentos sociais na América Latina e no Brasil. Teorias, conceitos, noções e categorias básicas dos Movimentos Sociais. Movimentos sociais e espaço educativo. Políticas públicas e Movimentos Sociais. Gestão pública e movimentos sociais.

Disciplina Trabalho e Educação

Ementa: Conceito historicidade e centralidade do trabalho. Fundamentos da relação trabalho e educação. Transformações no mundo do trabalho e suas implicações na educação básica e na educação profissional. A escola atual e desafios para a formação de trabalhador: polivalência, especialização, politécnica, qualificação e empregabilidade.

Disciplina Educação e Ética Ambiental

Ementa: Aspectos históricos e normativos da educação ambiental no mundo e no Brasil. Epistemologia ambiental. Ambiente, crise ambiental e o movimento ambientalista. Dimensão educativa dos estudos ambientais. Inserção da dimensão ambiental nos espaços escolares e não escolares.

Disciplina Educação do Campo

Ementa: Paradigmas da educação do campo brasileiro. Relações econômicas e sociais contemporâneas no campo e na cidade. Práticas educativas escolares e não escolares nas comunidades indígenas, quilombolas e camponesas. O currículo das escolas do campo. O papel dos movimentos sociais na educação do campo.

Disciplina Política e Gestão Educacional I

Ementa: Fundamentos da política e da gestão educacional numa perspectiva histórica. Contexto internacional e políticas públicas em educação. Política e financiamento da educação no Brasil. Planejamento Educacional: Planos, programas e projetos.

Disciplina Política e Gestão Educacional II

Ementa: A gestão escolar: modelos, práticas e as instâncias de representação colegiada na escola. Autonomia das escolas. Educação, gestão democrática e participação popular. Organização e funcionamento dos Conselhos Escolares. Experiências em gestão escolar: observação, socialização e problematização.

Disciplina Organização do Trabalho Pedagógico

Ementa: natureza e especificidade do trabalho pedagógico em espaços escolares e não escolares. Relações entre o trabalho pedagógico-educacional e o trabalho em geral. Alterações na organização social e seus reflexos na organização do trabalho pedagógico da escola. A escola como cultura organizacional. Concepções e organização do Projeto Político-pedagógico da Escola.

Fonte: PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS

Quadro 2: Ementário das disciplinas que abordam a vertente Pedagogia em ambientes não-escolares

A análise do ementário levou a interpretar, contudo, a possibilidade de também tratar, em demais disciplinas, o espaço não-escolar como âmbito da atuação do pedagogo. Em outras palavras, poderia incluir esta discussão também em ementas de disciplinas que são listadas no quadro a seguir.

| Disciplinas cujas ementas poderiam abordar a vertente Pedagogia em ambientes não escolares, mas não abordam | | |
|--|---------------------------------|-------------|
| Disciplinas | Período (Vespertino) | Tipo |
| Fundamentos Filosóficos da Educação | 1 | Obr |
| Fundamentos Sociológicos da Educação | 2 | Obr |
| Introdução à História da Educação | 1 | Obr |
| Antropologia na Educação | 4 | Obr |
| Política e Educação | 1 | Obr |
| História da Educação em Sergipe | – | Opt |
| Educação Brasileira | 3 | Obr |
| Língua Brasileira de Sinais | 8 | Obr |
| Alfabetização | 4 | Obr |
| Didática I | 2 | Obr |
| Educação de Adultos | 5 | Obr |
| Teorias de Currículo | 4 | Obr |
| Teorias da Educação e da Comunicação | 3 | Obr |
| Educação e Tecnologias da Informação e da Comunicação | 4 | Obr |
| Avaliação Educacional | 7 | Obr |
| Psicologia Geral | – | Opt |
| História Econômica Geral e do Brasil | – | Opt |
| Princípios de Educação a Distância | – | Opt |
| Introdução a Psicologia Social | – | Opt |
| Introdução a Dinâmica de Grupo | – | Opt |

Fonte: PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UFS

Quadro3: Disciplinas cujas ementas poderiam abordar a vertente Pedagogia em ambientes não escolares, mas não abordam

Também, mediante a análise do ementário do curso de graduação, refletiu-se sobre a possibilidade de abordar a Pedagogia em ambientes não escolares. Por exemplo, as disciplinas Introdução a História da Educação, História da Educação em Sergipe e Educação Brasileira poderiam tratar sobre a História da Pedagogia Empresarial, no Brasil e local, em Sergipe.

A disciplina Trabalho e Educação poderia abordar a qualificação, aperfeiçoamento e formação dos colaboradores nas empresas e, também a Educação Corporativa.

A disciplina Antropologia na Educação poderia tratar a cultura organizacional originada a partir das relações entre os homens e seus pares, a qual é tão importante ferramenta para traçar estratégias de aprendizagem nas empresas. Ela é representada através dos valores, conhecimentos, necessidades, conduta, concepções e visões, código de ética,

formas de relacionamentos e interação os quais formam características próprias da organização.

A disciplina Didática abordaria a elaboração de planejamento e planos para os Programas de Treinamento nas empresas, estratégias de ensino e aprendizagem organizacionais.

A disciplina Avaliação Educacional poderia tratar a vertente Avaliação de Desempenho na empresa utilizada como subsídio aos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

E, desta forma seguindo nas demais disciplinas como conhecimentos acerca do uso das novas tecnologias nos treinamentos, os ambientes virtuais de aprendizagem ou princípios e fundamentos do ensino a distância na empresa e teorias da comunicação, pois, ser comunicador é uma competência requerida na organização; conteúdos estes subsidiados através das disciplinas Educação e Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), Princípios de Educação à Distância e Teorias da Educação e da Comunicação.

Com relação à disciplina optativa Introdução a Dinâmica de Grupo, um conteúdo presente no currículo do pedagogo empresarial, não está sendo ofertada.

Em face da ausência de maiores explicações sobre uma formação complementar para a atuação do pedagogo em espaços organizacionais no PP, procurou-se neste estudo monográfico, delimitar as competências exigidas de um pedagogo empresarial por meio de uma análise da formação especial na pós-graduação *Lato Sensu* em Pedagogia Empresarial.

3.2 A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO EMPRESARIAL EM CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO

Tomando como referência estruturas curriculares de dois cursos *Lato Sensu* em Pedagogia Empresarial procurou-se a delimitar a formação em termos de conteúdo do pedagogo empresarial e, também uma análise comparativa com a formação recebida no curso de graduação em Pedagogia.

Optou-se pela escolha das estruturas curriculares de cursos de especialização à distância, pois uma pesquisa nos cursos presenciais exigiria a disponibilidade de tempo. Também, optou-se por aquelas instituições que disponibilizaram os documentos de forma mais organizada e completa. Por estes motivos, a escolha das grades curriculares do Instituto Superior TUPY e da Faculdade de Ciências Administrativas e de Tecnologia – FATEC.

A seguir, o quadro analítico de aferição entre o ementário dos cursos de pós-graduação em Pedagogia Empresarial e o ementário do curso de graduação em Pedagogia.

| Disciplinas da Grade Curricular do curso de graduação em Pedagogia com ementas semelhantes àquelas da Estrutura Curricular do curso de pós-graduação em Pedagogia Empresarial | | | |
|--|----------------|---|--------------------------------|
| Disciplinas - Curso de Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial | Caráter | Disciplinas - Curso de graduação em Pedagogia com ementas semelhantes | Caráter |
| Desenvolvimento Gerencial | Obr | Política e Gestão Educacional II | Obr |
| Metodologia e Pesquisa Científica | Obr | Fundamentos da Investigação Científica; Pesquisa em Educação; Métodos Quantitativos em Educação | Obr; Obr; Opt, respectivamente |
| Educação em Ambientes Não Escolares | Obr | ————— | — |
| Comportamento Humano nas Organizações | Obr | Organização do trabalho Pedagógico | Obr |
| Cultura e Comportamento Organizacional | Obr | Antropologia na Educação | Obr |
| Psicologia Social das Organizações | Obr | Introdução à Psicologia Social | Opt |
| Legislação e Políticas Públicas em Educação | Obr | Estrutura e Funcionamento da Educação Básica | Obr |

| | | | |
|--|-----|---|---------------------------|
| Qualidade de Vida no Trabalho | Obr | _____ | — |
| Gestão Estratégica de Pessoas | Obr | _____ | — |
| Relações Interpessoais | Obr | _____ | — |
| Tópicos Especiais em Pedagogia Empresarial | Obr | Tópicos Especiais em Educação I; Tópicos Especiais em Educação II | Opt |
| Ambientes de Negócios e Inovação Tecnológica | Obr | _____ | — |
| Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional | Obr | Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem II | Obr |
| Currículo e Didática | Obr | Didática I; Teorias de Currículo | Obr |
| Marketing e suas Aplicações | Obr | _____ | — |
| Planejamento e Gerenciamento de Projetos | Obr | _____ | — |
| Treinamento e Desenvolvimento Empresarial | Obr | _____ | — |
| Pedagogia Empresarial: o Processo Educativo na Empresa | Obr | _____ | — |
| Jogos e Dinâmicas | Obr | Introdução a Dinâmica de Grupo | Opt |
| Docência no Ensino Superior | Obr | _____ | — |
| Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação Profissional e EAD | Obr | Educação e Tecnologias da Informação e da Comunicação; Princípios de Educação à Distância | Obr; Opt, respectivamente |
| Ética e Responsabilidade Social Corporativa | Obr | Educação e Ética Ambiental | Obr |
| Trabalho de Conclusão de Curso | Obr | Monografia I; Monografia II | Obr |

Fonte: Estrutura Curricular do Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Pedagogia Empresarial na modalidade à distância do Instituto Superior TUPY. Disponível em <<http://www.ett.com.br/pt/ist/conteudo.php?&lng=2&id=12234&mnu=11777&top=0&crs=1743>> Acesso em: 22 mar. 2013. Grade Curricular do Curso de Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial da Faculdade de Ciências Administrativas e de Tecnologia – FATEC. Disponível em <<http://www.fatec-ro.br/p/%c3%b3sgradua%c3%a7%c3%a3o/pedagogiaempresarial.aspx>> Acesso em: 22 mar. 2013. PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PEDAGOGIA – UFS

Quadro 4: Disciplinas da Grade Curricular do curso de graduação em Pedagogia com ementas semelhantes àquelas da Estrutura Curricular do curso de pós-graduação em Pedagogia Empresarial

Nas disciplinas Desenvolvimento Gerencial e Política e Gestão Educacional II, há a abordagem da gestão, o papel do gestor, liderança, trabalho em equipe, no entanto, quando se remetendo a disciplina do curso de graduação esta abordagem é direcionada a gestão educacional com práticas e modelos.

As disciplinas Metodologia e Pesquisa Científica, Fundamentos da Investigação Científica e Pesquisa em Educação abordam a pesquisa, métodos e técnicas, elaboração de um projeto de pesquisa e fundamentos da investigação científica. A abordagem desses enfoques constitui-se objeto de estudo em ambos os cursos. É neste âmbito que se faz importante a presença da disciplina optativa do curso de graduação, Métodos Quantitativos em Educação a qual não é ofertada. Em ambos os cursos essa disciplina trata das pesquisas quantitativas e qualitativas.

A fase de diagnóstico nos programas de treinamento ou a identificação de necessidades de treinamento dentro da empresa em níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas ao colaborador quando desenvolvendo as tarefas exigidas pelos cargos, assume um caráter de pesquisa científica sendo desenvolvida com base em projetos elaborados pelo próprio Órgão de Treinamento. Nesse sentido, o pedagogo empresarial tem conhecimentos acerca das metodologias de pesquisa o que pode fazê-lo ter um bom desempenho no processo de Avaliação de Desempenho.

Ambas as disciplinas Comportamento Humano nas Organizações e Organização do trabalho Pedagógico abordam o trabalho e o indivíduo na organização e a dinâmica e a cultura organizacional, contudo quando se referindo à disciplina do curso de graduação trata-se da cultura organizacional da escola e o trabalho pedagógico escolar.

As disciplinas Cultura e Comportamento Organizacional e Antropologia na Educação tratam da vertente cultura, porém nos estudos de graduação esta não se concerne à cultura organizacional ou da empresa, diferentemente da disciplina dos cursos de pós-graduação, a qual a aborda.

A abordagem de conteúdo das disciplinas Psicologia Social das Organizações e Introdução à Psicologia Social refere-se à Psicologia Social das Organizações, porém, aquela da grade curricular do curso de graduação é optativa.

As disciplinas Legislação e Políticas Públicas em Educação e Estrutura e Funcionamento da Educação Básica trazem a abordagem da política educacional brasileira, suas reformas, leis e decretos inclusive a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) e Plano Nacional de Educação, todavia a disciplina do curso de graduação

não aborda legislação no que concerne a Educação no âmbito empresarial. Os conteúdos desta são leis educacionais, em geral para o ambiente escolar.

Ambas as ementas das disciplinas Tópicos Especiais em Pedagogia Empresarial, Tópicos Especiais em Educação I e Tópicos Especiais em Educação II possuem conteúdo variável, ou seja, a ementa não é definida porque esta pode ser construída pelo professor docente o qual a decidirá. A sugestão do curso de pós-graduação é o aprofundamento de questões relativas às temáticas mais recentes relacionadas à Pedagogia Empresarial, o que não acontece nas ementas do curso de graduação tornando-se uma abordagem repetitiva de conteúdos biográficos de educadores de renomes, situação a qual acontece identicamente nas disciplinas Seminários de Estudos I e Seminários de Estudo II. Esta deveria ser uma oportunidade do curso de graduação tratar a Pedagogia Empresarial.

Ambas as disciplinas Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional e Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem II tratam das teorias da aprendizagem, mas no que se refere aquela do curso de graduação a abordagem da aprendizagem organizacional não acontece. A aprendizagem quando abordada no curso de Pedagogia é direcionada a crianças o que deveria ser repensado, pois se sabe que independentemente da Pedagogia na empresa trabalhar com adultos, tem-se também a modalidade Ensino de Jovens e Adultos (EJA). Foca-se muito no curso de Pedagogia, somente um público-alvo: crianças, e os pedagogos finalizam o curso despreparados para interagir com outros sujeitos ou público-alvo. É como se, na prática, ainda houvesse o pensamento de que o pedagogo é somente o professor de crianças. O curso ainda deve muito quanto a isso. A Pedagogia Empresarial dá ênfase à aprendizagem de jovens e, principalmente, de adultos, enquanto o Curso de Pedagogia da UFS focaliza-se na criança. Ressaltando que existe no curso de graduação em Pedagogia a disciplina Educação de Adultos, contudo, sem abordar a atuação profissional dos trabalhadores em empresas. A concepção de trabalho e o que permeia essa prática é um conteúdo do curso de graduação que pode ser direcionado à prática empresarial.

As disciplinas Currículo e Didática, Didática I e Teorias de Currículo tratam da vertente didática, processos de ensino e aprendizagem, planejamento didático, organização do ensino e teorias de currículo, entretanto na ementa da disciplina do curso de graduação esta temática volta-se para escolas com teorias educacionais e do currículo escolar, como representação da organização pedagógica da escola.

As disciplinas Jogos e Dinâmicas e Introdução a Dinâmica de Grupo abordam jogos empresariais e o método de ensino dinâmica de grupo. Com relação à disciplina do curso de graduação, esta é optativa (a qual poderia ser obrigatória) e não há sua oferta.

Com relação às disciplinas Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação Profissional e EAD, Educação e Tecnologias da Informação e da Comunicação e Princípios de Educação à Distância possuem em suas propostas ementares os ambientes virtuais de aprendizagem, relação entre educação e as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), todavia quando se remetendo a disciplina do curso de graduação a ementa não aborda a Educação à Distância profissional e nem o ambiente empresa.

Ambas as disciplinas Ética e Responsabilidade Social Corporativa e Educação e Ética Ambiental abordam a sustentabilidade, Educação Ambiental, a dimensão educativa dos estudos ambientais e esta dimensão nos espaços escolares e não escolares com políticas públicas em Educação Ambiental. Há uma discussão acerca da Educação Ambiental, valores e ética a fim de um desenvolvimento sustentável.

Em ambas as disciplinas Trabalho de Conclusão de Curso, Monografia I e Monografia II há o desenvolvimento do mesmo foco: etapas do projeto de pesquisa e sua elaboração ao final do curso de graduação e pós-graduação.

A disciplina Educação em Ambientes Não Escolares participante da estrutura curricular do curso de pós-graduação não existe no ementário do curso de graduação. Também, estão ausentes na grade curricular do curso de graduação em Pedagogia as disciplinas: Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Estratégica de Pessoas, Relações Interpessoais, Ambientes de Negócios e Inovação Tecnológica, Marketing e suas Aplicações, Planejamento e Gerenciamento de Projetos, Treinamento e Desenvolvimento Empresarial, Pedagogia Empresarial: o Processo Educativo na Empresa e Docência no Ensino Superior.

É importante salientar que uma parte de disciplinas do curso de graduação em Pedagogia que trazem conteúdos do curso de pós-graduação em Pedagogia Empresarial é optativa. O que deveria ser repensado se houvesse uma proposta de formação do pedagogo empresarial no curso de Pedagogia.

São saberes parciais/incompletos, aqueles conhecimentos destinados a formação do pedagogo empresarial no curso de graduação em Pedagogia. Abri-se uma oportunidade na grade deste, no entanto, as discussões são focalizadas na escola. Há uma iniciação a uma formação, entretanto, o pedagogo não é preparado para atuar na empresa assim como não o é para assumir uma gestão em todos os sentidos da Pedagogia Empresarial: seja na administração de escolas (inclusive um dos sujeitos do público alvo do curso Pedagogia Empresarial são os gestores de escolas), coordenação de ações culturais, coordenação de equipes em projetos, elaboração de políticas públicas, pois, não tem conhecimento do campo de atuação, do contexto empresarial, dos sujeitos, da Filosofia de RH, Cultura organizacional,

aprendizagem organizacional, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Avaliação de Desempenho, etc. Também, não possui experiências de horas práticas em empresas, pois, apenas abre-se espaço de estágios em escolas. Assim como são cruciais esses momentos práticos na escola para o professor, são também importantes estes na empresa para o pedagogo empresarial; o estágio significa o conhecimento do campo de atuação.

Estudos de Maria Marina Dias Cavalcante, Eveline Andrade Ferreira e Isabel Magda Said Pierre Carneiro (2006) identificam a ausência de uma formação do pedagogo para atuar no espaço empresa. Problema este solucionável somente com o ingresso em uma pós-graduação.

[...], mas a falta de preparação para atuar nessas instituições fica nítida quando são apontadas as lacunas existentes na atual formação do pedagogo, situando entre elas a ausência de compreensão do contexto empresarial e a ausência de disciplinas e estágios para treinamento. (CAVALCANTE et al., 2006, p. 194).

O estudo ainda aponta os anseios e aspirações dos graduandos:

[...], percebe-se que os representantes de empresas admitem a existência de competências específicas para o pedagogo, apesar de não conseguirem especificá-las. Os entrevistados reconhecem a necessidade de uma formação que se volte para o contexto empresarial, para o planejamento e para a elaboração de projetos, sugerindo que os cursos de Pedagogia contemplem essas questões de maneira cuidadosa. (CAVALCANTE et al., 2006, p. 196).

Há necessidade dessa formação específica para o pedagogo atuar na empresa, pois, segundo Ribeiro (2010, p. 109) até o processo de elaboração de um planejamento não é o mesmo em uma escola e uma empresa. “Daí o cuidado para não imaginar que o treinamento tem um fim em si mesmo ou que a postura a adotar na Empresa é a mesma a ser adotada em uma escola.” (RIBEIRO, 2010, p. 9-10).

Sobre este item, cabe alertar ao pedagogo empresarial para não confundir planejamento educacional (voltado para processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos na escola) com planejamento de atividades a serem desenvolvidas no âmbito de empresas. (RIBEIRO, 2010, p. 109).

Pode-se concluir que mesmo a estrutura curricular do curso de graduação em Pedagogia na UFS abordando aspectos relevantes para a atuação do pedagogo no âmbito empresarial, constata-se que as ementas proporcionam maior ênfase na docência, em âmbitos de ensino. Importante perceber que são enfoques iguais, mas com direcionamentos diferentes em um e em outro ementário: um para escola, outro para empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pedagogia Empresarial é uma das possibilidades de atuação do pedagogo e surge da necessidade de formação dos recursos humanos na empresa. A Área de Recursos Humanos, pelo fato de voltar-se ao desenvolvimento das pessoas na organização e por tratar tarefas multifacetadas, acarreta a possibilidade de contratação de diversos profissionais como do pedagogo. Este terá como foco a capacitação dos colaboradores ou o treinamento em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A pesquisa monográfica partiu da pergunta norteadora “Para quê uma empresa contrata um pedagogo?”, mostrando o trabalho do pedagogo na empresa com base nos resultados de uma pesquisa de caráter bibliográfica.

O pedagogo é qualificado em teorias da aprendizagem e estratégias de ensino e aprendizagem organizacional e, por isso pode-se conferir-lhe a tarefa da Avaliação de Desempenho e do Treinamento e Desenvolvimento na empresa (T&D). Percebe-se um elo intrínseco entre a Pedagogia Empresarial, Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento: a primeira irá se preocupar com a mudança de comportamento dos colaboradores, a segunda se constitui como verificação do desempenho ou comportamento dos colaboradores e o último como uma aprendizagem para a mudança de comportamento. Ou seja, todos possuem um objeto comum multidisciplinar: a aprendizagem.

No processo de avaliação na empresa, cabem ao pedagogo empresarial as observações sistemáticas dos colaboradores, identificando sua atuação, comportamento ou desempenho quando em trabalho. Ele assume, assim, a função de um avaliador. Independente da função específica que o pedagogo desempenha na empresa, ele toma a avaliação como ferramenta de trabalho. Assim como o professor avalia constantemente o desempenho dos alunos o pedagogo empresarial avalia o desempenho dos colaboradores. Portanto, a avaliação se mostra para o pedagogo empresarial como uma ferramenta estratégica, intencional, planejada e organizada para a gestão na empresa e como *feedback* para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

As mudanças constantes no mercado em geral e no mercado de trabalho em específico impulsionam cada vez mais o investimento no desenvolvimento pessoal e profissional do quadro de profissionais das empresas, não apenas como formação inicial, mas também como formação continuada enquanto já empregados. Contratar um pedagogo, especialista no desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas na organização, capaz de planejar,

executar e avaliar, significa investir e cuidar do desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores e, também contribuir para a aprendizagem organizacional em prol do desenvolvimento da empresa.

Não há uma receita do que faz (e como faz) um pedagogo na empresa. Certo é que há uma gama de possibilidades de atuação e a necessidade deste profissional ser portador de conhecimentos acerca da proposição de ações de treinamento e a assessoria ao planejamento deste.

O pedagogo empresarial, sendo ele consultor interno ou contratado como consultor externo, busca a compreensão das necessidades da empresa, da gestão, da equipe de colaboradores indicando soluções.

Trabalhando ao lado do gestor geral como apoio aos processos de tomada de decisões, aumenta o desempenho e a eficiência da liderança através de ações de intervenções planejadas. É um assessor no desenvolvimento organizacional e profissional.

Analisando a formação inicial de um pedagogo por meio de uma pesquisa documental, tomando para isso como base o Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe (PP) e do ementário das suas disciplinas, identificou-se que a formação deste curso se concentra na docência em instituições de ensino. Entretanto, o documento promete também que a formação, de forma complementar, prepare o graduando em Pedagogia para sua atuação em espaços não escolares. O resultado da análise mostra que sete disciplinas das 48 disciplinas obrigatórias e 16 optativas trazem em suas ementas a abordagem da vertente Pedagogia em ambientes não escolares. Elas são: Educação e Movimentos Sociais, Trabalho e Educação, Educação e Ética Ambiental, Educação do Campo, Política e Gestão Educacional I, Política e Gestão Educacional II e Organização do Trabalho Pedagógico.

Analisando o ementário, constatou-se que também em diversas disciplinas se poderia abrir um espaço para abordar a Pedagogia em ambientes não escolares em geral e em ambientes empresariais específicos. Pois, como foi inferido, em termos de conteúdo o que se aprende no curso de Pedagogia, em parte específica, são conhecimentos que podem ser direcionados para a atuação do pedagogo no espaço empresarial.

A análise da estrutura curricular de dois cursos de pós-graduação *Lato Sensu* em Pedagogia Empresarial revela que o conteúdo destes cursos também, de certa forma, se encontra representado na grade curricular da graduação em Pedagogia, ou seja, ementas das disciplinas dos cursos de especialização são semelhantes aquelas do curso de graduação,

contudo, neste último os enfoques são direcionados objetivamente ao espaço escolar desviando-se do espaço empresa.

Prevalecer a docência como base de formação do pedagogo significa delimitar a sua formação em outras áreas profissionais. O próprio projeto determina uma formação complementar para seu aluno, portanto, esta deveria ser mais presente.

Escrever uma monografia na academia é, para um discente, um momento esperado com muita ansiedade, dúvidas, receios e anseios. É a parte do processo mais borbulhante. O “Eu empírico” entra em conflito com o “Eu científico”, buscando o melhor caminho, a melhor ação, a mais adequada decisão a ser tomada e, claro a melhor pesquisa a oferecermos aos leitores e ao curso em termos de resultados práticos com uma função social. Ao encerrá-la por um momento (há um prazo estabelecido para sua entrega), tem-se a certeza de que “[...] todo o conhecimento é parcial e todo o saber é incompleto.” (RIBEIRO, 2010, p. 101). A monografia não é um conhecimento ou literatura acabada, mas em permanente processo sistemático de construção onde os seus resultados não são absolutos.

Fazendo uma auto avaliação e auto reflexão, o futuro graduado sabe que pode mais e, se optar por querer, pode dar continuidade a sua pesquisa aprofundando-a e contribuir para o desenvolvimento do curso e da pesquisa científica neste. Estas considerações finais representam o resultado desta ocasião no curso de graduação: a escrita da monografia, espaço da apresentação do graduando ao campo da pesquisa científica. É a iniciação científica, momento de pesquisador do discente.

O curso de Pedagogia no Brasil completou-se 74 anos. Este trabalho é uma homenagem que lhe concede.

REFERÊNCIAS

- ARRETCHE, Marta T.S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009, p. 29-39.
- BALBUENO, Edméia Assini; NOZAWA, Márcia Regina. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. **Rev. Latino-Am. Enfermagem [online]**. São Paulo, vol.12, n.1, p. 58-64. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v12n1/v12n1a09.pdf>> Acesso em: 9 abr. 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho humano na empresa**. 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- BRAHM, Marise Márcia These; MAGALHAES, Ana Maria Muller de. Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. **Acta paul. enferm. [online]**. Porto Alegre, vol.20, n.4, p. 415-421. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n4/04.pdf>> Acesso em: 9 abr. 2012.
- BRASIL. Lei n. 6.297, de 15 de dezembro de 1975. Dispõe sobre a dedução do lucro tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 dez. 1975.
- CAVALCANTE, Maria Marina Dias et al. A prática educacional do pedagogo em espaços formais e não-formais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 87, n. 216, p. 188-197, ago. 2006.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Banco de teses e dissertações**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br>. Acesso em: 5 ago. 2012.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E DE TECNOLOGIA – FATEC. **Grade Curricular do Curso de Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial**. Disponível em <http://www.fatec-ro.br/p%c3%b3sgradua%c3%a7%c3%a3o/pedagogiaempresarial.aspx> Acesso em: 22 mar. 2013.
- FREITAS, Anamaria Gonçalves Bueno de, SOBRAL, Maria Neide (org). **História e Memória: O curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe (1968-2008)**. São Cristóvão: Editora UFS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, Vera Lucia Mira; LEITE, Maria Madalena Januário. Diagnóstico Situacional de um processo de Avaliação de Desempenho Profissional. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, vol. 57, n. 4, p. 430-433, jul-ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a09.pdf>> Acesso em 14 mar. 2012.

INSTITUTO SUPERIOR TUPY. Estrutura Curricular do Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Pedagogia Empresarial na Modalidade à Distância. Disponível em <<http://www.ett.com.br/pt/ist/conteudo.php?&lng=2&id=12234&mnu=11777&top=0&crs=1743>> Acesso em: 22 mar. 2013.

KELLY, Matthew. **O administrador de sonhos**. Tradução Paulo Polzonoff. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MINTZBERG, Henry. The manager’s job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, Watertown, Massachusetts, Mar./Abr., p. 163-176, 1999.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens - entre duas lógicas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. 6ª edição. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

TYLER, Ralph Winfred. **Princípios básicos de currículo e ensino**. Porto Alegre: Globo, 1977.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, Conselho do Departamento de Educação. Projeto Pedagógico do Curso de Pedagogia. **Documento que dispõe a implementação de reforma curricular**. UFS/DED, 2007.

ANEXO A

(ESTRUTURA CURRICULAR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
“LATO SENSU” EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA
MODALIDADE À DISTÂNCIA DO INSTITUTO SUPERIOR TUPY)

| | | |
|---|--|---------------------------------------|
|  | Pós-graduação em Pedagogia Empresarial na Modalidade a Distância - Estrutura Curricular - PPEV 2012/1 | DC 4052 Rev. 00 18/05/12 |
|---|--|---------------------------------------|

Estrutura Curricular do Curso de Pós-graduação "Lato Sensu" em Pedagogia Empresarial na modalidade à distância

1 DADOS LEGAIS:

Autorizado pela Resolução 371/2012 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão do IST, de 17 de maio de 2012.

2 OBJETIVOS DO CURSO:

Objetivo Geral

Compreender os princípios e a aplicabilidade da pedagogia em diferentes espaços sociais, valorizando as especificidades do ambiente de trabalho, bem como caracterizando o cenário atual das organizações e a necessidade de profissionais na área habilitada pela Pedagogia Empresarial.

Objetivos Específicos

- ✓ Analisar diferentes contextos sociais e identificar as particularidades de cada contexto.
- ✓ Compreender o ambiente organizacional no atual cenário econômico.
- ✓ Aprofundar-se no conhecimento das peculiaridades dos contextos educativos em ambientes não escolares.
- ✓ Demonstrar a importância da atuação do pedagogo nas organizações e as diversas possibilidades de atuação do mesmo.

3 VALIDADE:

Válido para todas as turmas iniciantes a partir de maio 2012.

4 EMENTÁRIOS:

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 30h

A inteligência emocional e o autoconhecimento como ferramenta de gestão. O Gestor e a administração das necessidades e diferenças individuais na equipe de trabalho. Processo de comunicação e trabalho em equipe. Estilos de liderança e suas conseqüências na gestão e no gerenciamento de conflitos. O papel do gestor na relação cliente interno e cliente externo. A importância do líder na formação e desenvolvimento da equipe e na transformação do ambiente organizacional.

METODOLOGIA E PESQUISA CIENTÍFICA - 30h

O paradigma da ciência e pesquisa; a pesquisa experimental e a não experimental. Os estudos; bibliográficos exploratório, descritivo, experimental. Métodos usados em pesquisas qualitativas e quantitativas. O problema de pesquisa. As hipóteses e as variáveis. Elaboração de um projeto de pesquisa.

EDUCAÇÃO EM AMBIENTES NÃO ESCOLARES - 30h

Princípios, conceitos e dimensões sociopolíticas de ambientes não escolares: em atividades educacionais formais desenvolvidas por associações de classe, de etnia, igrejas, sindicatos, entre outros. As dimensões do trabalho pedagógico: em ambientes empresariais, em ambientes de promoção de saúde, em ambiente de assistência social.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - 30h

História, importância e dimensão; dinâmica organizacional; concepções sobre o trabalho; o indivíduo; percepção e tomada de decisão; motivação; grupos; "feedback"; comunicação; conflito; liderança; a organização; clima organizacional.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - 30h

Formular uma visão holística da saúde, segurança e Qualidade de vida na organização, percebendo a importância de uma atuação interdisciplinar dos profissionais envolvidos. Conceitos básicos de saúde, segurança e psicologia do trabalho. Abordagem inter e transdisciplinar da saúde organizacional. Formas de atuação da equipe interdisciplinar

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - 30h

Bases históricas; Abordagem clássica da Gestão de Recursos Humanos; Novas configurações organizacionais; As funções administrativas frente às novas tendências; Habilidades necessárias para o coaching na pedagogia empresarial.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| Elaboração: Marilda Cristina de Oliveira | Consenso: Simone Laureano Angélica | Aprovação: José Luiz Schmitt |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|

TÓPICOS ESPECIAIS EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL - 30h

Disciplina de conteúdo variável. Desenvolvimento e aprofundamento de questões relativas às temáticas mais recentes relacionadas à Pedagogia Empresarial.

AMBIENTE DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA - 30h

Objetivos organizacionais. Perspectivas e conceitos de inovação. Ferramentas de gerenciamento da inovação. Estratégias da inovação. Inovação e Conhecimento. Inovação e Desenvolvimento Organizacional. Inovação e Marketing. Inovação e RH. Inovação e Produção. Inovação e Qualidade. Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. Economia da Inovação.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - 30 h

Teorias contemporâneas da aprendizagem. Conceitos de aprendizagem, Processos de desenvolvimento da aprendizagem. Aprendizagem organizacional. Benefícios da aprendizagem para a organização. Aprendizagem e treinamento: aspectos diferenciais. Aprendizagem individual, coletiva, gerada da necessidade e espontânea. Gestão do Conhecimento, Tipos de Conhecimento, Formas de Gerenciamento do Conhecimento e da Aprendizagem nas organizações, o papel do pedagogo na gestão do conhecimento.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL - 30 h

Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos no contexto das organizações. Treinamento e melhoria do desempenho. Levantamento de necessidades de T&D. elaboração de programas de T&D. Efetividade dos programas de treinamento: indicadores de desempenho. T&D e retorno do investimento. Universidades corporativas.

AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM - 30h

Educação e as Tecnologias da Informação e Comunicação. Concepção de conhecimento e linhas pedagógicas. Características do aluno online. Sistemas de Gerenciamento de Ensino (LMS) como suporte a construção de AVA ou AVEA. Recursos e Ferramentas como apoio aos eixos conceituais de um AVA. Tecnologias Emergentes. Meios para Colaboração e Cooperação. Modelos Inteligentes. Realidade Virtual.

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA - 30 h

Conceituação de sustentabilidade, diferentes enfoques da sustentabilidade segundo a visão econômica, social e ambiental. Políticas públicas e o desenvolvimento sustentado. Teoria dos Stakeholders. Desenvolvimento sustentável nacional, estadual e municipal. Diferentes estratégias de utilizadas por governos e empresas. Diretrizes e políticas de orientação, apoio e financiamento de organismos multilaterais para desenvolvimento sustentado. (Banco Mundial, Bid, Bird, OCDE). Estratégias e indicadores de Sustentabilidade nas empresas. A perspectiva estratégica e o debate gerencial. Implementação da Agenda 21 em Empresas Brasileiras.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 15h

Conceito a respeito de pesquisa. Tipos e métodos de pesquisa. Etapas do projeto. O que é, por que se faz pesquisa. Fases da pesquisa. Projeto de pesquisa-título determinação e delimitação do problema. Formulação de hipóteses. Procedimentos metodológicos e técnicos. Referência bibliográfica. Artigo científico. Enfoques da pesquisa dialético, fenomenológico e positivista). Seminários de acompanhamento de projetos.

5 CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO

Carga Horária Total: 375 horas

ANEXO B

(GRADE CURRICULAR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PEDAGOGIA EMPRESARIAL DA FACULDADE DE CIÊNCIAS
ADMINISTRATIVAS E DE TECNOLOGIA – FATEC)

Estrutura Curricular do Curso de Pós-graduação “Lato Sensu” em Pedagogia Empresarial da Faculdade de Ciências e de Tecnologia - FATEC

Público Alvo

Portadores de diploma de cursos superior: licenciados e bacharéis nas áreas de Pedagogia, Psicologia, Administração, Assistência Social, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia e outros cursos e demais profissionais que atuam em gestão organizacional e educacional.

Objetivo do Curso

Capacitar profissionais para organizar e dinamizar o setor de educação, qualificação e desenvolvimento profissional da empresa. Habilitar o profissional para lecionar em cursos superiores e realizar pesquisas nesta área do saber. Formar profissionais aptos a implementar nas empresas dos diversos segmentos um ambiente interdisciplinar, que favoreça a aprendizagem e a gestão do conhecimento para atuar em ambientes empresariais dinâmicos e inovadores.

Grade Curricular

| | |
|--|----------|
| Psicologia Social das Organizações | 24 horas |
| Cultura e Comportamento Organizacional | 24 horas |
| Legislação e Políticas Públicas em Educação | 24 horas |
| Psicologia, Educação e as Novas Tecnologias | 24 horas |
| Planejamento e Gerenciamento de Projetos na Empresa | 24 horas |
| Marketing e suas Aplicações | 24 horas |
| Currículo e Didática | 24 horas |
| Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação Profissional e EAD | 24 horas |
| Pedagogia Empresarial: o Processo Educativo na Empresa | 24 horas |
| Ética Empresaria e Responsabilidade Social | 24 horas |
| Gestão de Pessoas | 24 horas |
| Relações Interpessoais | 24 horas |
| Docência no Ensino Superior | 24 horas |
| Jogos e Dinâmicas | 24 horas |
| Metodologia da Pesquisa Científica | 24 horas |

Informações Gerais

Nome da Especialização: Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial

Coordenador do Curso: Prof. MSc. Sheila A. Ribeiro
Previsão de Início: 1º semestre de 2012
Encontros: 15 módulos (uma vez por mês, no final de semana)
Carga Horária: 360 horas

A Faculdade de Ciências Administrativas e de Tecnologia - FATEC, por sua Coordenação de Pós-Graduação, reserva-se no direito de iniciar as aulas do referido curso somente com um número mínimo de 25 alunos devidamente inscritos.

