

# **A INSERÇÃO DO PEDAGOGO NO ÂMBITO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DE SUA ATUAÇÃO EM EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO**

Tamires Aguiar dos Santos<sup>1</sup>  
Ana Cristina S. Baptistella de Oliveira<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A prática pedagógica vai além das paredes da sala de aula institucional, e do âmbito escolar, a docência é uma das atribuições do pedagogo, no entanto, não é a sua única funcionalidade. Nesse sentido, este trabalho priorizou a prática pedagógica não escolar como campo de pesquisa e teve como objetivo analisar o papel do pedagogo no que diz respeito às atividades ligadas à formação profissional, treinamento e capacitação de pessoal no âmbito empresarial. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa a partir de observações, entrevista e aplicação de questionários. Foram sujeitos dessa pesquisa, a pedagoga atuante no RH da organização e analistas de RH. Constatamos que sua atuação neste espaço objetiva desenvolver o corpo operacional da empresa, através de programas de formação continuada.

**Palavras-chave:** Pedagogo, pedagogia empresarial, formação profissional

## **INTRODUÇÃO**

O presente artigo teve origem a partir das inquietações provocadas durante o curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco, quando como aluna, tomamos conhecimento de que há uma diversidade de campos de atuação para o pedagogo na sociedade. Percebemos, pois que a prática pedagógica vai além das paredes da sala de aula institucional, bem como do âmbito escolar e que a docência é uma das atribuições do pedagogo, no entanto, não é a sua única funcionalidade, embora esta discussão tenha sido pouco aprofundada, quando não inexistente, nas aulas da graduação.

Todavia foi justamente essa escassez de debates por parte dos professores e a pouca produção literária sobre a atuação do pedagogo em espaços não escolares, uma vez que a biblioteca do Centro de Educação da UFPE dispõe de poucos exemplares que

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco – thamy\_020@hotmail.com

<sup>2</sup> Profa. Dra. do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional – UFPE – acbaptistella@hotmail.com

abordam esta temática, quando comparados aos trabalhos em outras áreas – como a educação infantil, educação básica, que nos motivou a buscar mais informações sobre o tema que ora nos debruçamos a estudar. Visto que, não enxergamos o pedagogo apenas como professor, pois esta seria uma visão simplista deste profissional.

A imersão no curso de pedagogia nos faz perceber a dificuldade que é desvincularmo-nos do perfil idealizado pelo senso comum – de que pedagogo e docente são termos semelhantes. Na verdade, este perfil ora é idealizado pelo senso comum, ora por uma gama de educadores que tem a pedagogia e a docência como sinônimas. Porém, não é o caso, uma vez que existe uma diferença entre a ação pedagógica e a ação docente. É necessário entender “que o trabalho pedagógico não se reduz ao trabalho escolar e docente, embora todo trabalho docente seja um trabalho pedagógico” (LIBÂNEO, 2010, p. 120).

Buscando conhecer mais o tema em tela, apoiamos nossas discussões em autores como Oliveira (2001), Chiavenato (2004), Ribeiro (2008), Candinha (2009) e Libâneo (2010), que se reportam acerca da ação pedagógica em espaços não escolares. Para alcançarmos nossos objetivos tivemos como pergunta norteadora: Qual o espaço de atuação do pedagogo no setor de Recursos Humanos da empresa Rodoviária Metropolitana? Dessa forma, os objetivos do nosso trabalho são: analisar o papel do pedagogo no que diz respeito às atividades ligadas à formação profissional, treinamento e capacitação de pessoal na empresa. Para isso pretendemos diagnosticar as atividades desenvolvidas pelo pedagogo da empresa; observar o desenvolvimento do trabalho pedagógico referente ao planejamento, execução e avaliação das suas funções; identificar as dificuldades do exercício profissional do pedagogo nas ações educativas na empresa e avaliar a importância do trabalho do pedagogo para a empresa.

Sendo assim, no decorrer desse estudo, o objetivo maior será explanar sobre a atuação profissional do pedagogo em espaços não-escolar correspondente a dinâmica das relações sociais contemporânea, à formação profissional e atuação do pedagogo no âmbito empresarial. Tal como, mostrar a sua importância nesse campo, atuando na área de gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento e formação continuada.

## **1. Perfil do Trabalhador Frente às Mudanças Tecnológicas e Sociedade do Conhecimento**

As mudanças ocorridas na organização do trabalho ao longo dos anos têm repercutido significativamente na organização da vida social do homem, uma vez que este tem sua essência definida pelo trabalho. O desenvolvimento da produção conduziu a divisão técnica do trabalho, e conseqüentemente a divisão dos homens em classes, o que provocou a separação entre trabalho e educação. As constantes exigências do mercado tem sido responsáveis por grandes transformações na trajetória dos profissionais das mais diversas organizações (ANTUNES 2000).

A fim de entendermos melhor como o desenvolvimento do modo de produção capitalista tem regido as relações sociais entre os sujeitos deste processo, precisamos atentar para o processo histórico da industrialização. Pois é dela que se originaram os modelos produtivos que tem hierarquizado o trabalho, nas diversas áreas, ao longo do tempo. Segundo Morato (2005) a partir da Revolução Industrial foi desencadeado um processo de contínuo desenvolvimento nas empresas. As organizações neste momento entravam na era Industrial, que estavam primordialmente fundamentada na Administração Científica que teve como seus principais estudiosos Frederick Taylor e Henri Fayol. Nesta fase, o taylorismo idealizou a racionalização e divisão do trabalho para maior otimização da produtividade e obtenção de lucro.

O modelo do fordismo/taylorismo caracterizou-se pela exploração intensa da força de trabalho humano, execução com base na repetição, linha de montagem, carga horária exagerada, ou seja, o operário era visto como apêndice da máquina. Sendo exigido dele o máximo da sua força física. Nesse período tem-se uma total alienação do trabalho, o homem perde a consciência da cadeia de produção. Segundo Gil (2001, p. 18) “Do ponto de vista técnico, esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido”.

Percebe-se que os operários eram vistos como robôs e, com o crescimento das indústrias, foram substituídos por máquinas, dissolvendo ainda mais a relação empregador-empregado. Porém o fordismo entra em crise, devido à queda na taxa de lucro causada pelo aumento da força de trabalho, e surge o modelo toyotista ou acumulação flexível, que traz

uma nova forma de ver o trabalhador e de explorar a sua força de trabalho. Nesse modelo de produção há uma exigência por um trabalhador polivalente, multifuncional e co-responsável pelo processo produtivo. Isto é, altamente qualificado profissionalmente, o que deve refletir em uma maior e melhor capacidade produtiva (MORATO, 2005). Ou seja, na tentativa de solucionar a sua própria crise o capital surge com o processo de reestruturação produtiva, destrói a ideia de um operário meramente executor e constrói o trabalhador flexível, capaz de realizar varias funções ao mesmo tempo com inteligência, criatividade e dinamismo.

Neste contexto do processo produtivo, os avanços tecnológicos refletem-se nos meios de produção. “O trabalhador então começa a ser colocado em condições diversas de trabalho na produção para que adquira conhecimento quanto aos aspectos da polivalência no processo produtivo” (OLIVEIRA, 2001, p.26). Nesse sentido, para a autora supracitada, o progresso das tecnologias no processo produtivo deveria acarretar ao trabalhador melhoria na qualidade do trabalho e de vida também. Entretanto, não é isso que ocorre, pois as novas tecnologias são empregadas, pelos empresários, para que haja o aumento da extração da mais-valia, através da qual o trabalhador é obrigado a produzir mais em menos tempo. Isso acontece porque, nas sociedades capitalistas “a utilização da tecnologia (a maquinofatura) permite ao capitalista o poder sobre o processo de trabalho, tornando concreto o objetivo maior do capital, que é o de gerar cada vez mais lucros” (OLIVEIRA, 2001, p.41).

Sendo assim, podemos considera que a tecnologia vai servir também de mecanismo de exploração e pressão do capital sobre o trabalhador, que se vê sufocado com a exigência de mais qualificação e aumento da produção, sem que isso implique em acréscimo salarial.

O profissional hoje para concorrer a uma vaga de emprego, precisa estar constantemente se qualificando e atualizando o seu currículo, bem como estar de acordo com os padrões de comportamento exigidos pelo mercado. A saber: facilidade com línguas estrangeiras, carisma, espírito empreendedor e de liderança, saber trabalhar em equipe e coisas do tipo. Pois há uma demanda por um tipo de mão-de-obra qualificada (CHIAVENATO, 2004). Antes era exigido um profissional mecânico, especializado em uma parte do sistema produtivo, porém esta realidade mudou. Agora, o mercado requer um

profissional polivalente, multifacetado que tenha várias habilidades para que possa executar diferentes funções.

Como vimos o avanço da tecnologia colabora para que este fenômeno ocorra, pois cada vez mais as máquinas estão sendo inseridas nas organizações de tal forma que os trabalhadores tornam-se condicionados a ela. Para Oliveira (2001, p.28),

esse processo produtivo desvaloriza o trabalhador, que pode e é substituído pela máquina, que executa melhor o seu trabalho. A tecnologia diminui o tempo do processo de produção da mercadoria levando ao barateamento desta, e ao aumento na produção, além de reduzir o número necessário de trabalhadores para produzi-la.

O profissional, portanto, precisa estar sempre se atualizando e se qualificando para que permaneça ativo no mercado de trabalho. O mais difícil agora não é a sua inserção; mas sim, se manter. Pois, uma vez excluído do sistema produtivo fica bem mais difícil sua reinserção. O novo trabalhador deve ter conhecimento do processo de produção, não apenas da parte que lhe é cabida. Até porque ele não é apenas responsável, neste novo perfil, por uma parcela, mas por um conjunto de funções que permeiam o processo produtivo.

Oliveira (2001, p.33) reforça que:

O que percebemos é que as novas tecnologias exigem um novo perfil de trabalhador, mas as relações de produção entre trabalhadores e empresários parece permanecer a mesma ou numa visão mais pessimista podemos dizer que até piorou devido aos crescentes índices de desemprego, crises econômicas e por decorrência o aumento do contingente de força de trabalho disponível.

Isto ocorre porque estamos inseridos na época da Sociedade do Conhecimento, a qual exige cada vez mais do indivíduo nas atitudes profissional, política e social. Ao contrário do que acontecia na Era Industrial, agora o trabalhador tem que está de acordo com a globalização, tem que ser polivalente e estar apto a intervir na organização como um todo. O conhecimento é a principal ferramenta para a construção de uma carreira profissional e ativo fundamental para a concorrência entre as empresas. Pois, o capital intelectual, na expressão de Antunes (2000), é o grande diferencial hoje, capaz de sustentar o acervo de informações e conhecimentos das organizações, garantindo-lhes maiores condições de competitividade no mercado.

Para o referido autor, o capital intelectual é fruto das transformações nos campos da tecnologia da informação, comunicação e mídia, que traz benfeitorias intangíveis para as organizações, capacitando seu funcionamento e pode ser dividido em duas categorias:

**capital humano:** composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;

**capital estrutural:** formado pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados (ANTUNES, 2000, p.79).

Porém, vale salientar que, por consequência, as exigências do mercado de trabalho aumentam, pois o empregador passa a investir nos trabalhadores e espera retorno destes. Entende-se por retorno um feedback esperado no setor de atuação. Caso contrário, ocorre rapidamente a substituição do empregado. A exigência existe em decorrência da contingência de pessoas em busca de trabalho. Por isso, a qualificação é tão importante para a manutenção do sistema de produção. Na realidade o que acontece é que as contratações não são feitas unicamente pelo atributo da qualificação profissional do indivíduo, como está presente no discurso do capital, há por traz uma leitura em termos de classes sociais e culturais nas quais foram socializados os sujeitos.

Em outras palavras, a justificativa em trazer a tona a ideia de que falta mão-de-obra qualificada para preencher as vagas de emprego é uma tentativa de suprir a crise do desemprego estrutural. Como forma de descartar a grande massa de trabalhadores desnecessária, porque as vagas são escassas ou simplesmente não existem. E desse modo o sistema do capital encobre da sua responsabilidade a crise existente. O que nos leva a perceber que a escola dá uma base para a qualificação profissional, que o mercado tem pedido, mas este exige muito mais do que o conhecimento adquirido através dela. Ou seja, a qualificação adquirida com o título acadêmico não é suficiente para garantir uma vaga de emprego. São necessárias outras aptidões além do conhecimento científico (ANTUNES, 2000).

Oliveira (2001) novamente nos possibilita uma tentativa de entender as novas exigências de mais qualificação e mais trabalho, demandadas ao trabalhador:

O que estamos observando é uma constante transformação nos requisitos para a definição do conceito de qualificação. E a

criatividade, relação interpessoal, conhecimentos sociais, que antes não eram considerados importantes, são hoje pré-requisitos básicos para a empregabilidade do trabalhador (p.45).

Portanto, o indivíduo para ser empregável na atualidade, tem que ter habilidades e técnicas que façam dele um diferencial no mercado, que traga benefícios para a empresa em ter ele no quadro de funcionários. Este é o típico discurso da sociedade capitalista, no qual percebemos claramente a forma como o capital educa o trabalhador. Isto é, apresente a qualificação profissional como um fator decisivo de sua inserção e manutenção no mercado de trabalho, para mascarar a sua real intenção: a exploração do trabalho e a sua alienação (MARX, apud KUENZER, 1989).

E neste contexto os conhecimentos e saberes dos trabalhadores ganham espaço, à medida que são cada vez mais solicitados. Pois:

É nesse processo real da atividade humana que os indivíduos criam, produzem e transformam objetos, instrumentos de trabalho, conhecimentos, habilidades, técnicas, linguagens, valores, atitudes, sentimentos etc., constituindo o mundo humano que vai se incorporando, sucessivamente, em sua vida, ou seja, no mundo sociocultural, ainda mais agora em que se vive em uma velocidade de informações nunca vista antes em gerações passadas (CADINHA, 2009, p. 16).

A busca incessante de conhecimento impulsiona a renovação dos saberes dos indivíduos. Vivemos agora no mundo da tecnologia e da informação, no qual as organizações são obrigadas a seguir a evolução da sociedade para ofertar ao mercado produtos e serviços que a satisfaça.

Dessa forma é importante que os trabalhadores desenvolvam as competências, habilidades e atitudes requeridas pelo mercado de trabalho atual, tais como flexibilidade, criatividade, ousadia etc. Pois são estes três atributos que os diferencia dos demais. Os trabalhadores que mais desenvolvem essas três características são os que mais se destacam nas organizações.

Além dessas atitudes necessárias, o investimento no capital intelectual dos colaboradores da empresa também é fundamental, pois “quanto mais se lapida uma pedra de diamante, mais valiosa ela se torna”. O mesmo se diz em relação ao trabalhador: “quanto mais se investe no aperfeiçoamento do conhecimento já adquirido do funcionário da empresa, mas ele se torna valioso e essencial para a mesma (CADINHA, 2009, p. 29).

Dentro dessa dinâmica, a qualificação surge no cenário contemporâneo como um fator essencial na composição dos fatores que conduzem a competitividade do sistema

capitalista. A nova configuração do mundo do trabalho aponta para uma formação profissional que articula formação técnica e geral. E o termo usado para definir esse novo formato de instrução é denominado de requalificação profissional, onde o indivíduo passa por um processo de desenvolvimento mais elevado, que viria a contemplar os conhecimentos já adquiridos, isto é, um aprimoramento das informações referentes à profissão na qual atua.

Sendo assim, no próximo tópico do artigo trataremos da contribuição e da importância da Pedagogia Empresarial nas Organizações. A qual se encontra no papel humanizador que desempenha no ambiente empresarial. Para alguns autores a atuação do pedagogo neste espaço tem a responsabilidade de melhor articular as relações sociais na atmosfera de trabalho, oportunizando um clima organizacional mais agradável e produtivo.

### **1.1. Pedagogia na Empresa**

As constantes transformações advindas da modernização do mercado de trabalho têm lançado vários desafios para a educação, uma vez que esta é responsável pela transformação e desenvolvimento humano. O que por sua vez, de acordo com Libâneo (2010):

não poderia deixar de afetar a pedagogia, tomada como teoria e prática da educação. Em várias esferas da sociedade surge a necessidade de disseminação e internalização de saberes e modos de ação (conhecimentos, conceitos, habilidades, hábitos, procedimentos, crenças, atitudes), levando a práticas pedagógicas (p.27).

Como sabemos o processo de educação acontece em todos os momentos da vida dos sujeitos, seja na área informal, formal, não formal. Visto que todos os dias e em toda parte misturamos a vida com a educação, na família, no trabalho, na escola, na igreja, na empresa, na política, nas ruas, nos meios de comunicação e etc. Para Libâneo (2010), a sociedade contemporânea tem se mostrado puramente pedagógica, revelando amplos campos de atuação para a pedagogia.

Acreditamos, assim como o autor supracitado, que a formação do educador permiti que ele atue em duas esferas da ação educativa, a escolar e a extra escolar. Na atuação pedagógica escolar, o pedagogo pode atuar como professor dos anos iniciais do ensino

fundamental, da Educação de Jovens e Adultos (EJA), da Educação Especial e da Educação Indígena; nas atividades de Supervisão Pedagógica; Gestão; Administração Escolar; Coordenação e Orientação Educacional. Na atuação pedagógica extra-escolar o campo de ação é mais amplo, envolve todas as práticas educativas (não-escolares) desenvolvidas em espaços culturais e nas empresas, em órgãos públicos, privados, em serviços de saúde, alimentação, promoção social, com atividades de formação de pessoas etc (LIBÂNEO, 2010).

De acordo com o autor, atualmente tem ocorrido um aumento nas ações de formação continuada em vários lugares, nas escolas, nas indústrias etc. As empresas reconhecem a precisão de formação total como condição para enfrentamento da intelectualização da produção. Esta é a realidade dos nossos dias, vivemos em um mundo onde o conhecimento esta continuamente mudando e com uma aceleração gigantesca. O que acarreta na exigência por profissionais de conhecimentos amplos.

Diante disso, verifica-se que as mudanças recentes no capitalismo alocam novas questões para a pedagogia. A pedagogia empresarial, um ramo da pedagogia que se destina à promover o desenvolvimento dos profissionais, como um realce entre as empresas, deriva das necessidades originadas pela reorganização produtiva e pela competitividade no campo dos estabelecimentos capitalistas. Para Ribeiro (2008, p. 9)

caracteriza-se como uma das possibilidades de formação/ atuação do pedagogo bastante recente, especialmente no contexto brasileiro. Tem seu surgimento vinculado à idéia da necessidade de formação e /ou preparação dos Recursos Humanos nas empresas.

Ou seja, surge para suprir as exigências e objetivos das empresas no que diz respeito a uma política de formação permanente dos profissionais das organizações. Isto é, a pedagogia dentro da empresa, passar a existir como um fator diferencial – valorização do capital humano – que visa sempre melhorar a qualidade de prestação dos serviços, bem como a promoção das novas exigências de qualificação profissional impostas pelo mundo dos negócios nesta virada do século. Segundo Cadinha (2009, p. 20).

As empresas propõem programas de formação profissional em serviço – as *universidades corporativas* – orientam atividades profissionais, promovem cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus funcionários, em que fica claramente identificada a atuação da Pedagogia etc.

O desenvolvimento dos recursos humanos tem ganhado destaque entre as preocupações das empresas, uma vez que tem se mostrado como fator principal do êxito

empresarial. Tal preocupação aparece como uma demanda, que é externa e interna ao mesmo tempo, por melhor atuação profissional, podendo receber até incentivos do governo para a sua realização. A exemplo temos a Lei de nº 6.297/75, que prevê a possibilidade que o empresário deduza do imposto de renda da sua empresa até 10% do lucro tributável, para custear despesas comprovadamente realizadas em fomento de projetos de formação profissional, desde que devidamente aprovados pelo ministério do trabalho (BRASIL, 1975).

A propósito a afirmação de Chiavenato (2004), se faz oportuna ao sustentar que

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas (p.338).

É nesse contexto que a atuação do pedagogo empresarial existe para fazer a articulação entre o desenvolvimento dos indivíduos e as estratégias organizacionais. Se ocupando com os conhecimentos, as aptidões, as competências e os comportamentos previamente diagnosticados como indispensáveis para o alcance da melhoria da produtividade.

Nesse sentido o pedagogo empresarial, juntamente com os outros profissionais (psicólogos, administradores, assistentes sociais) existentes em uma organização, é o profissional capacitado a desenvolver na empresa e nos profissionais as competências e atitudes que melhoram o ambiente organizacional, tornando-o mais agradável e produtivo. Nessa conjuntura cabe ressaltar a afirmação de Cadinha (2009) ao expor que

a Pedagogia Empresarial, enquanto ciência ligada ao desenvolvimento de uma aprendizagem significativa, vem contribuir para que as empresas desenvolvam seus grandes “diamantes” – o ser humano, em todos os seus aspectos intelectual (conhecimentos e habilidades), social e afetivo (atitudes) ( p.30).

Sendo assim, percebemos que o foco da pedagogia empresarial é qualificar o corpo funcional da empresa, no sentido de melhorar a sua atuação, visando os procedimentos de planejamento, treinamento, capacitação, atualização e desenvolvimento dos profissionais na área empresarial.

Todavia, embora o pedagogo esteja habilitado para atuar no âmbito empresarial, como já fora dito, ainda é escassa esta performance, especialmente no cenário brasileiro. Isto acontece por que nem sempre, as empresas preocuparam-se com o desenvolvimento de seus recursos humanos. E, também pela carência de debates nos cursos de pedagogia, acerca da atuação do pedagogo em espaços não escolares, apresentando-lhe unicamente o âmbito escolar como área de atuação profissional e assim restringindo o seu exercício a escola e a sala de aula. O que colabora para que a pedagogia dentro da empresa seja ainda uma prática recente, se comparada com a atuação do pedagogo em outras áreas como por exemplo, a educação infantil, e por isso é uma área que precisa ser buscada, um espaço a ser conquistado.

## **1.2. Gestão de Pessoas / Atuação Pedagógica**

A partir do que foi tratado anteriormente, quando observamos a importância da pedagogia no âmbito empresarial, pretendemos agora discutir o desenvolvimento das pessoas nas organizações com a participação do pedagogo atuando na formação continuada dos trabalhadores nas empresas.

Mais do que atuar no setor Recursos Humanos (RH), o pedagogo está capacitado para atuar em uma nova proposta de administração de pessoal, a Gestão de Pessoas. A mudança vai bem além da nomenclatura, pois implica uma nova visão de como gerir com responsabilidade e respeito com os indivíduos alocados nas organizações. Gil (2001) explica que:

Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos a Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros ( p. 18).

Surge nesse momento uma nova concepção no gerenciamento de pessoas, através da verificação da necessidade de se considerar os fatores psicológicos e sociais na produtividade, para o alcance de melhores efeitos. De acordo com o autor supracitado, o

descobrimto da importância do fator humano na organização proporcionou o refinamento da ideologia da harmonização entre trabalho e capital acentuada pelos teóricos da Administração Científica.

Com o advento do conceito de Qualidade total, surgido no final dos anos 80, apresentado como um padrão de excelência instituído para que as organizações se mantessem bem conceituadas no mercado, cresceram os investimentos na educação profissional dos trabalhadores. Que deixaram de ser vistos apenas como números, tendo sua importância reconhecida na melhoria e no aumento da produtividade, passando a ser foco central para o desenvolvimento empresarial. Sobre esse aspecto Frigotto (1993) destaca que “a educação, então, é o principal capital humano enquanto é concebida como produtora de capacidade de trabalho, potenciadora do fator trabalho” (p.40). Enquanto que para o capitalista o investimento no “fator humano”, expressão do referido autor, significa um dos elementos decisivos para o aumento da produção e artifício de superação do declínio econômico.

Diante disso, na expectativa de retornos adicionais futuros, fatores como condições de trabalho e concessões de benefícios passaram a ter um enfoque nas organizações. As empresas buscaram viabilizar ações de capacitação, algumas vezes no próprio local de trabalho, através de parcerias com instituições externas (entidades de ensino profissionalizante).

Para Chiavenato (2004) “Os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças e *coaches*, educação corporativa continuada, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional” (p.360). É aí que entra o pedagogo, profissional imprescindível em todas as instâncias em que há ensino e aprendizagem. Pois toda sua formação é voltada para o estudo e verificação de teorias educacionais que indicam como o ser humano aprende, nas disciplinas básicas do seu curso, estuda sociologia, filosofia, psicologia, antropologia e história, todas tendo como objeto de estudo o fato educativo, e estuda também sistemas de gestão administrativa, didática e dinâmica de grupo, entre outras disciplinas. Enfim, estuda o mundo, os sujeitos sociais e toda a sua peculiaridade (FREIRE, 1996).

Todavia Fonsêca (2005), em recente ensaio desenvolveu a tese de que a ampliação do campo de atuação profissional do pedagogo, no contexto da sociedade contemporânea, parece estar promovendo a redução do exercício pedagógico a uma dimensão puramente instrumental, restringindo a prática educativa a uma mera experiência técnica de saberes,

ao desenvolvimento e certificação de capacidades com o realce exclusivo no saber-fazer prático.

Tal constatação, de acordo com o referido autor, encontra fundamento ao observar que

a proliferação de cursos de pedagogia, com uma diversidade de habilitações cada vez mais direcionadas para nichos específicos de mercado, sugere que a formação destes profissionais se encaminha para uma dimensão que tende a privilegiar apenas o desenvolvimento de competências para o exercício técnico-profissional, de forma fragmentada, focada na exclusiva atuação em campos delimitados da prática educativa. Tal perspectiva acaba por resultar numa formação de caráter reducionista, prático, simplista e prescritivo, cuja ênfase recai sobre o domínio de procedimentos a serem desempenhados, expressão de uma concepção de formação de natureza instrumental, aplicada, centrada na técnica, e que por esta razão, dissocia a teoria da prática, alçando esta última à condição de objetivo único de todo processo formativo. (FONSÊCA, 2005, p. 4-5).

Dentro deste contexto faz-se necessária extrema atenção ao discutirmos as configurações pelas quais tem acontecido a expansão da abrangência da pedagogia e o alargamento dos ambientes de atuação do pedagogo, nos mais variados espaços da vida social. É válido interpretarmos a serviço de quem está este novo processo, se responde a interesses de cunho puramente econômico ou esta a serviço de relações realmente democráticas. Para que a prática pedagógica não perca o seu foco, que é a transformação do ser humano, em um sujeito crítico e reflexivo, capaz de pensar politicamente e agir com autonomia.

Não sendo este o caso, de ação do pedagogo segundo uma lógica procedimental e técnico profissional, sua presença nos processos de Gestão de Pessoas representa a valorização da dimensão humana. O que favorece ao estabelecimento de relações solidárias, levando as organizações e os processos administrativos a assumirem um caráter mais humanizado. Reconhecendo a importância do desenvolvimento do RH e da participação como um processo que vai além do unicamente emitir ordens, tomar decisões e definir responsabilidades.

## **2. Metodologia**

Esta pesquisa teve a intenção de analisar a atuação do pedagogo do setor de gestão de pessoas em uma empresa de transporte coletivo. Para tal, fizemos uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual busca uma compreensão interpretativa dos fatos abordados no

universo dos significados que os homens dão as suas próprias situações. Chizzotti (2001, p.70) esclarece a objetividade do procedimento qualitativo, quando afirma que este

parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito – observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado.

Assim o método qualitativo proporcionará em nossa análise a apreensão da realidade numa perspectiva de aproximações sucessivas com a realidade observada, a partir da identificação do papel do pedagogo no que diz respeito às atividades ligadas à formação profissional, treinamento e capacitação de pessoal na empresa. Entre as diversas formas que pode assumir uma pesquisa deste tipo e para conhecer essa atuação do trabalho pedagógico em toda sua completude de intenções, faremos uso do estudo de caso, por ser este um método que busca

retratar a realidade de forma concreta e profunda. O pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo. Este tipo de abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a inter-relação dos seus componentes (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 19).

Na busca da resposta ao questionamento levantado nesta pesquisa, realizamos no primeiro momento, uma construção teórica com base nas obras de Oliveira (2001), Chiavenato (2004), Ribeiro (2008), Candinha (2009) e Libâneo (2010), no intuito de obter um entendimento maior do tema em questão. Porém nas etapas posteriores da pesquisa procedemos à coleta e análise dos dados obtidos, sendo necessária a nossa inserção no campo de investigação, para observar o cotidiano do pedagogo no âmbito empresarial.

Os dados coletados nesta pesquisa foram extraídos a partir de visitas a Empresa Rodoviária Metropolitana – PE , especificamente ao setor de RH da organização. Onde estivemos realizando entrevista e observações do trabalho da pedagoga, que atua como analista de RH da empresa. Para enriquecermos este contexto, questionamos ainda três profissionais que trabalham junto com a pedagoga (sendo uma analista de RH e duas assistentes), na tentativa de perceber o reconhecimento, por parte destes profissionais, da importância da atuação da pedagoga para a empresa. Os dados da entrevista foram

analisados com base em estudos de análise de dados qualitativos de Moreira (2008) e o tipo de entrevista definido foi à estruturada.

## **CAMPO DE PESQUISA**

### **Empresa Rodoviária Metropolitana**

A Rodoviária Metropolitana é uma empresa de transporte urbano de passageiros que atua em quatro municípios da Região Metropolitana do Recife: São Lourenço da Mata, Camaragibe, Recife e Araçoiaba. Sua área de atuação se concentra na Região Oeste, tendo como via principal a Avenida Caxangá. Situada em São Lourenço da Mata, foi fundada em 1982, a partir da Rodoviária Brasília que com o tempo incorporou outras empresas do segmento, como a Bela Vista, a Continental e a Luzitana, vindo a dobrar seu tamanho. Em 1986, uma divisão nas operações, fez nascer a Rodoviária Metropolitana.

De acordo com informações disponíveis em seu site<sup>3</sup> seus valores são: Sustentabilidade, Gestão Participativa, Valorização das Pessoas com Espírito de Equipe, Excelência na Gestão dos Serviços, Credibilidade, Lealdade e Transparência. Tem como marca principal a Valorização das Pessoas e o uso intensivo da Tecnologia, evidenciado em programas como: Sistema de Premiação, Profissional Cidadão, Gestão Participativa, 100% da frota rastreada pelo Sistema Gool System que permite gerar relatórios gerenciais em tempo real, além de todos os veículos serem monitorados por câmeras embarcadas, se tornando a primeira Empresa de Transporte Urbano a implantar estes recursos na Região Metropolitana do Recife. É, também, a primeira deste segmento no Norte-Nordeste a ter as duas certificações ISO 9001 e ISO 14001. Hoje atende cerca de 110.000 pessoas por dia, com quase 1.000 profissionais, em 27 Linhas distribuídas em 11 terminais.

Os profissionais atuantes no departamento de Recursos Humanos desta organização são: três analistas de RH, /sendo uma pedagoga e duas psicólogas/, uma gerente com formação em administração e duas assistentes de RH, formadas em Serviço Social e Secretariado.

---

<sup>3</sup>Para maiores informações consultar: <<http://urbana-pe.com.br/sobre/as-empresas/rodoviaria-metropolitana>> Acesso em: 19 out. 2011

### 3. ANÁLISE DOS DADOS

São constantes as mudanças no cenário do mercado contemporâneo e a grande maioria das organizações públicas e privadas tem acompanhado este processo, tendo em vista a necessidade de manterem-se atualizadas e competitivas na prestação dos serviços que oferecem. Este fator tem repercutido profundamente na trajetória dos profissionais das mais diferentes áreas. Como já mencionado, o profissional de pedagogia ultrapassou o âmbito escolar formal, assumindo um novo papel, ao inserir-se profissionalmente também em ambientes não-escolares, mais precisamente em espaços organizacionais, e pela sua formação, tem contribuído expressivamente para a melhoria das relações de trabalho.

De acordo com nossos objetivos, a primeira questão aberta que fizemos a pedagoga, perguntamos a respeito das atividades que ela desenvolve na empresa. A mesma afirmou que atua juntamente com mais duas analistas de RH, que se dividem nas atividades, obrigatoriamente da seguinte maneira: uma fica na parte de recrutamento e seleção, outra em treinamento e ela em desenvolvimento, porém algumas funções são perpassadas pelas analistas, de acordo com a demanda da organização. Logo as atividades que realiza, são basicamente: recrutamento e seleção, seleção de currículo, entrevista, treinamentos, onde mencionou que entra em sala de aula para ministrar treinamentos de diversos aspectos. Na sua fala podemos perceber que a pedagoga tem uma atuação múltipla:

hoje tenho como obrigação primeira: a **integração funcional**, então eu faço a integração com a organização, apresento a empresa para aqueles que estão chegando, apresento-lhes as normas; ministro também **treinamento de atendimento**, pois o nosso foco é serviço, então agente precisa atender bem o cliente, e isso acontece para os diversos níveis (líder, supervisor, gestor, motoristas) qualquer nível agente ministra treinamento. E, tenho também a **produtividade** que é um sistema de reconhecimento que a empresa tem, que valoriza o motivacional, as pessoas...ai eu faço esse acompanhamento, nesse sistema agente tem avaliação de desempenho, acompanhamento de experiência, acompanhamento dos resultados, que chamamos aqui de unidade de negócio, e ai isso fica sob minha responsabilidade. Fora isso eu tenho os eventos da empresa, que ficam só sob minha responsabilidade. É também atribuição minha, o **Programa Tele sala** que acontece aqui na empresa, e que hoje eu sou a ponte entre a empresa e a escola, tem uma coordenação pedagógica que veio com o Projeto Telecurso, ai entro com o apoio logístico, vendo como esta funcionando, se esta precisando de alguma coisa, um material...

A competência de atuar em várias áreas por conta da sua formação acadêmica, que lhe proporciona um campo amplo de atuação pedagógica, tem feito do pedagogo um profissional polivalente, e em consequência da natureza do serviço privado e das novas exigências do mercado de trabalho essa função é bastante valorizada. Libâneo (2010) desenvolve esta ideia da seguinte forma: “verifica-se, pois, uma ação pedagógica múltipla na sociedade. O pedagógico perpassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não-formal” (p. 28).

Na segunda pergunta que dizia respeito a sua atuação no processo de profissionalização, ao ser perguntada quanto a sua participação nas atividades ligadas à formação profissional, realizadas na empresa, a pedagoga assegurou que a sua participação é ministrando treinamentos, como já fora dito anteriormente, realizando a seleção interna dos profissionais nas escolas de formação, existentes na empresa, onde é dada a oportunidade para um funcionário que tem uma função menor ir para outra função. E nessa parte, ela atua diretamente no processo de capacitação desses profissionais, pois como seu foco é avaliação de desempenho, é atribuído a ela ministrar treinamentos nesse aspecto para esses profissionais. Por esse motivo constatamos que a atuação da Pedagogia nas organizações

procura favorecer uma aprendizagem significativa e o aperfeiçoamento do capital intelectual para o desenvolvimento de novas competências que atendam ao mercado de trabalho. Isto tudo aliado às competências dos profissionais da área administrativa e psicológica (CADINHA, 2009, p. 32).

Todavia é fundamental que este profissional almeje participar efetivamente desse processo, pois do contrário, isto é, sem o seu engajamento absoluto, se torna difícil conseguir bons resultados. Por isso vale ressaltar que em nossas observações percebemos que o exercício da pedagoga nesse espaço não se limita a uma ação procedimental e técnico profissional. Pois a mesma afirmou que busca fazer a negociação entre os interesses da empresa e as pessoas (seres dotados de sentimentos, desejos, necessidades, limitações, capacidades) que jamais poderão ser confundidos por máquinas. O que nos leva a constatar que sua presença no Departamento de Recursos Humanos das organizações representa a preocupação com o desenvolvimento humano.

Um dos objetivos propostos do estudo esteve direcionado para o desenvolvimento do trabalho pedagógico quanto aos treinamentos e nesse sentido nossa terceira pergunta foi

relacionada à organização dos cursos de treinamento para os trabalhadores da empresa, isto é, a metodologia usada nos treinamentos. A pedagoga relatou que ao final de cada ano é feito um levantamento das necessidades de treinamento, para identificar o que cada área e o que cada função necessita, alguns treinamentos são corriqueiros, que precisam ser mantidos durante todo ano, como **direção defensiva para motoristas**, e nestes treinamentos específicos (cargo/profissão), há uma parceria com outra organização, que é o SEST–SENAT. Ou seja, a parte técnica, são técnicos que ministram e a parte comportamental é feita pelas analistas de RH da empresa. A nossa entrevistada comenta ainda que:

O comportamental é a gente que ministra e ai cada pessoa que vai realizar o treinamento prepara o seu material e apresenta para a analista de treinamento, e ai agente senta conversa, discute e se organiza para que tudo saia da melhor forma, a gente meio que faz um fórum de discussão e ai todas as analistas tem acesso ao material da outra.

Referente a esta relação que a pedagoga estabelece com as outras analistas e as assistentes, percebemos, com base nas respostas dos questionários, que estas profissionais sentem-se confortáveis em trabalhar com a pedagoga, afirmando que a presença dela é um facilitador na condução do trabalho do dia-a-dia. Tal verificação é feita a partir das respostas das auxiliares de RH, quando questionadas sobre a existência de alguma dificuldade na relação de trabalho com a pedagoga, por sua formação ser em pedagogia:

Não. Sua formação até me dá suporte em questões educativas  
(Auxiliar de RH 1).

Não, pois seus conhecimentos possibilitam a ampliação dos meus.  
(Auxiliar de RH 2).

Cabe aqui descrever quais são os cursos / treinamentos / palestras de formação continuada existentes na empresa. A saber: **avaliação de desempenho e feedback**, que é um treinamento que fala de resultados; **relacionamento interpessoal; atendimento ao cliente; atendimento diferenciado**; que é um treinamento direcionado para o atendimento às pessoas com deficiência, pessoas idosas; **negociação e conflito**; que é para os gestores, saberem como negociar, lidar com os conflitos, e como se posicionar; **treinamento de liderança**, que fala o que significa uma liderança, qual o papel de um líder; tem também os treinamentos voltados para o sistema, **treinamentos técnicos**, explicando o que é o sistema de transportes, como funciona; enfim tem inúmeros treinamentos e dentre estes a pedagoga

ministra: **avaliação de desempenho; comunicação; atendimento diferenciado; atendimento ao cliente; relacionamento interpessoal; e treinamentos motivacionais**, fazendo dinâmicas com os funcionários, jogos de perguntas e respostas, exibindo vídeos etc.

Nesse sentido Chiavenato (2004) ressalta que o treinamento não deve ser confundido com a ação simples de realizar cursos e transmitir informação. Vai mais além, significa atingir o grau de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento permanente dos sujeitos que nela trabalham. Para isso, é necessário criar e desenvolver uma cultura interna própria ao aprendizado e compromissada com as transformações na organização. Uma vez que “o treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 2004, p. 339).

Na quarta pergunta ao ser questionada se as atividades que desenvolve nesta organização se caracterizam como uma prática pedagógica, a pedagoga nos diz que:

Sim, na maioria, porque quanto se faz alguma intervenção de cunho educativo, seja com treinamentos, palestras, cursos, ou observando o comportamento das pessoas e dando orientações mesmo, para melhorar algo, que é o que faço aqui, isso é uma prática pedagógica sim! eu acho que sim.

É inegável que a cada dia nos deparamos perante novas realidades em relação ao conhecimento e à formação. O que valida à existência de diversas práticas pedagógicas, e nos mais variados espaços da sociedade. De maneira inevitável, tem se acentuando o poder pedagógico de diferentes agentes educativos formais, informais e não-formais. Acontecem ações pedagógicas não somente na escola, na família, mas também nos movimentos sociais, nas relações de trabalho. Em resumo, “estamos diante de uma sociedade genuinamente pedagógica” (BEILLEROT, 1985 apud LIBÂNEO, 2010, p. 27).

Outro objetivo destacado, questionava sobre as dificuldades do pedagogo em sua prática profissional, dessa forma na quinta questão, perguntávamos sobre as dificuldades no seu exercício pedagógico, com relação às ações educativas na empresa. O que se verificou no discurso da pedagoga é que ela não tem grandes dificuldades, no entanto, o que lhe atrapalha um pouco é a questão do tempo. A mesma afirmou que às vezes entra em

embate com a organização por conta do período exigido para a apresentação dos resultados no desempenho dos funcionários, e que na maioria das vezes ela precisa de um tempo maior para garantir uma capacitação bem feita, um profissional envolvido nos treinamentos, participante, para que este de fato aprenda e se desenvolva. Porque segundo ela, somente assim o resultado será mais assertivo e duradouro. A fala da pedagoga pode descrever objetivamente esta questão:

e ai às vezes a gente embate porque se precisa do resultado para agora, se quer para agora, e o profissional não pode sair para ser treinado, ele tem que dar conta do resultado e da capacitação... e ai, esse é o nosso maior conflito hoje. Mas de forma geral existe o querer, o fazer, o se dispor... as vezes por conta disso a gente acaba tendo que fazer reajustes, deixando a capacitação para um outro dia, para a outra semana... mas fora isso é tranquilo.

Contudo, vale destacar que apesar de encontrar alguns percalços, como a questão do processo educativo necessitar de um tempo maior para mostrar efeitos, do que é exigido pelas as instituições capitalistas, a prática pedagógica nas organizações se constituem como uma alternativa da qual os profissionais dispõem para superar os aspectos de parcelarização e fragmentação do saber que elaboram com a prática. Bem como proporciona uma opção concreta de acesso ao conhecimento (KUENZER , 1989).

Merece ainda destaque o fato que as profissionais que trabalham com a pedagoga reconhecem a importância da sua atuação para a empresa, seja na melhoria do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, seja no desenvolvimento das atividades de formação profissional para os funcionários (treinamentos, projetos de capacitação). Visto que esse fator acarreta na melhoria também dos serviços prestados pela organização o que resulta em crescimento para todos que fazem a empresa. Nesse sentido, ao questionarmos estas profissionais que trabalham com a pedagoga, sobre a importância do trabalho desta para a empresa, as respostas foram:

é de grande importância, pois visa a melhoria na qualidade da prestação de serviços, na solução de problemas, na elaboração de projetos e entre outros fatores. (Auxiliar de RH 1)

é importante na ampliação de conhecimentos com relação a um bom atendimento e estimulando a organização a gerar novas oportunidades em relação ao lado educativo da empresa. (Auxiliar de RH 2)

sua relevância encontra-se no desenvolvimento dos profissionais, em treinamentos e projetos de responsabilidade social. (Analista de RH)

Diante dessas declarações pudemos constatar que não há dúvidas quanto à contribuição da ação da pedagoga dentro da organização. Ficando evidente a importância do seu exercício para o desenvolvimento do RH e da empresa como um todo. Pois esta também é um espaço educativo para o crescimento dos funcionários e da própria empresa, por isso é extremamente relevante o trabalho pedagógico nas organizações, deste profissional cuja principal missão é formar o indivíduo desenvolvendo suas potencialidades e fazendo com ele descubra os seus caminhos.

Ao discutir esta questão, Ribeiro (2008, p.11) acrescenta que:

Considerando-se a Empresa como essencialmente um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, como um espaço também aprendente, cabe à Pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/apropriação de informações e conhecimentos, tendo sempre como pano de fundo a realização de ideias e objetivos precisamente definidos.

Ou seja, a pedagogia no espaço organizacional ultrapassa os aspectos instrumentais, pois tem como intuito principal provocar transformações no comportamento dos indivíduos de modo que estes aperfeiçoem tanto a qualidade da sua atuação profissional quanto pessoal. Visto que compreende que o âmbito empresarial é, sobretudo, um lugar de valorização da grandeza e da dignidade humana.

#### **4. CONCLUSÃO**

A ampliação dos campos de atuação pedagógica no contexto da sociedade atual é um fato notório. Visto que o pedagogo é o profissional indispensável em todas as instâncias em que há ensino e aprendizagem. Iniciamos nosso trabalho ciente de que a formação do pedagogo permite que ele atue em duas esferas da ação educativa, a escolar e a não escolar e insatisfeitas com a escassez de debates a respeito desta temática nas aulas durante todo o curso de graduação.

Analisar o papel do pedagogo nas atividades vinculadas à formação profissional no âmbito empresarial foi o nosso maior objetivo. E a conclusão a que chegamos foi que sua atuação neste espaço se destina a contribuir com o desenvolvimento das pessoas que integram o corpo operacional da empresa, no sentido de melhorar a sua ação, através de treinamentos, capacitação, isto é, programas de formação continuada. Sendo responsável por melhor articular as relações sociais na atmosfera de trabalho, oportunizando condições de transformação social e desenvolvimento humano.

Preocupamo-nos também em diagnosticar as atividades realizadas pela pedagoga, bem como perceber como é feita a organização do seu trabalho – planejamento, execução, avaliação. Nesse sentido constatamos que a sua participação é, realizando seleção interna dos profissionais nas escolas de formação existentes na organização, em avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, entrevista, organização dos eventos da empresa e ministrando treinamentos de diversos aspectos. Quanto à organização do trabalho pedagógico, esta acontece em dois momentos, um individual e outro em parceria com outras duas analistas que atuam no RH da empresa juntamente com a pedagoga, a qual é analista de desempenho.

Identificar as dificuldades da sua prática nas ações educativas na instituição e avaliar a importância da sua atuação neste espaço também foram nossos objetivos. Entretanto a pedagoga não enfrenta grandes empecilhos, o que dificulta um pouco é o tempo, curto, que é exigido pela empresa para ela apresentar os resultados do desempenho dos funcionários. A respeito da relevância do seu exercício, este se encontra no papel humanizador que desempenha no ambiente empresarial, tanto no desenvolvimento das atividades de formação profissional, quanto na melhoria do relacionamento interpessoal no espaço de trabalho. O que resulta em ganhos para todos que fazem a organização assim como na melhoria dos serviços oferecidos por esta.

Acreditamos na extrema necessidade de atuação do profissional de pedagogia em ambientes que não unicamente voltados para a docência e sim para o ato educativo, que pode ocorrer tanto em espaços escolares como em empresas. Para que assim possa-se estar atendendo as questões educativas advindas das novas realidades sociais (as novas formas de comunicação e informação, as novas tecnologias etc.) que pedem uma ação pedagógica que não esteja voltada exclusivamente para a sala de aula formal.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. **Lei Nº 6.297**, de 15 de dezembro de 1975 – DOU de 16/12/75. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1975.  
Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1975/6297.htm>  
Acesso em: 30 maio 2011.
- CADINHA, Márcia Alvim. Conceituando Pedagogia e Contextualizando Pedagogia Empresarial. In: LOPES, Izolda (org). **Pedagogia Empresarial: formas e contextos de atuação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; Ed. Campus, 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- FONSÊCA, Fábio do Nascimento. **Acerca da Ampliação dos Espaços de Atuação Profissional do Pedagogo: inquietações, ponderações e cautelas**. 2005  
Disponível em: [http://www.wikilearning.com/articulo/acerca\\_da\\_ampliac\\_o\\_dos\\_espacos\\_de\\_atuac\\_o\\_profissional\\_do\\_pedagogo\\_inquietac\\_es\\_ponderac\\_es\\_e\\_cautelas-referencias/16458-2](http://www.wikilearning.com/articulo/acerca_da_ampliac_o_dos_espacos_de_atuac_o_profissional_do_pedagogo_inquietac_es_ponderac_es_e_cautelas-referencias/16458-2)  
Acesso em: 23 out. 2011.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- FRIGOTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura economico-social capitalista**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1993.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KUENZER, Acácia Zeneida. **Pedagogia da Fabrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 8.ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MORATO, Aline N. a proposta de educação do trabalhador fundada na noção de competências: possibilidades e limites. In: MAGALHÃES, Belmira e BERTOLDO, Edna (Organizadoras). **Trabalho, educação e formação humana**. Maceió: EDUFAL/PPGE/CEDU, 2005.

OLIVEIRA, Ana Cristina Sallibe Baptistella. **A formação Profissional do Trabalhador:** um estudo sobre as instituições formadoras e as empresas do setor industrial frente as inovações tecnológicas. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, 2001.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial:** atuação do Pedagogo na empresa. 5 ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II / 2011.2**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Formação profissional:
Cargo na empresa:
Ano de conclusão do curso de pedagogia:
Além do curso de pedagogia que outros cursos você fez?
1. A quanto tempo você atua no RH desta organização?
2. Qual a influência da sua formação para o ingresso (contratação) nesta empresa?
3. Porque você escolheu esta área de atuação?
4. Quais são as atividades que você desenvolve na empresa?
5. Qual a sua participação nas atividades ligadas à formação profissional, realizadas na empresa?
6. Como é feita a organização dos cursos de treinamento para os trabalhadores da empresa? Qual a metodologia usada nos treinamentos?
7. Quais são os cursos / treinamentos / palestras de formação continuada existentes na empresa?
8. Quem ministra os cursos e qual o tempo de duração?
9. Como acontece a escolha do público alvo destes treinamentos?
10. Em sua opinião, as atividades que você desenvolve nesta organização se caracterizam como uma prática pedagógica?
11. Você considera importante a atividade de formação continuada dentro das empresas? Em quais aspectos?

12. Você encontra alguma dificuldade no seu exercício profissional, com relação às ações educativas na empresa?  
Qual?

13. Qual a contribuição da sua atuação como pedagoga para a empresa?

14. Na sua visão, hoje o profissional de pedagogia é aproveitado nas empresas para a área de Gestão de Pessoas?  
Porque?

15. Para as atividades de capacitação dos trabalhadores, o aprendizado adquirido na graduação em pedagogia é suficiente para que você atue nessa área?



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II / 2011.2**

**QUESTIONÁRIO**

(para ser respondido pelos profissionais que trabalham junto com a pedagoga)

<b>Cargo na empresa:</b>
<b>Em sua opinião, qual a importância do trabalho da pedagoga para a empresa?</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Em que contribui você trabalhar junto com a pedagoga?</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Na sua visão, a formação em pedagogia contribui para o desenvolvimento das atividades dela na empresa? De que forma?</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Em seu cotidiano, você encontra alguma dificuldade na relação de trabalho com ela, por sua formação ser em pedagogia?</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>