



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

SAMMY DE SOUSA SILVA

**O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DA  
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

BRASÍLIA-DF

2021

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

SAMMY DE SOUSA SILVA

**O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DA  
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

Trabalho final de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia à Comissão examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Shirleide Pereira da Silva Cruz

Brasília-DF

2021

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DA  
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

**SAMMY DE SOUSA SILVA**

Trabalho de Conclusão de Curso defendido sob a  
avaliação da Comissão Examinadora constituída  
por:

---

**Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz (orientadora)**  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE - UnB)

---

**Dra. Kátia Augusta Curado Pinheiro Cordeiro da Silva (Avaliadora)**  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE - UnB)

---

**Dra. Érica Silveira (Avaliadora)**  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE - UnB)

---

**José Soares da Silva Junior (Suplente)**  
Escola Judicial-Tribunal Regional do Trabalho da 10º Região

Brasília-DF

2021

*Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos”.*

**(Provérbios 16:3)**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui e me ensinar que tudo é no tempo dele.

Agradeço ao meu esposo, Jessé, por me apoiar durante toda essa jornada de faculdade, por sempre acreditar em mim e me incentivar a buscar meus objetivos de vida.

A meus familiares, em especial aos meus pais, Ivonete e Sebastião e irmãos Arthur e Samara, por me incentivarem a continuar em busca dos meus sonhos e a confiar que no final tudo dá certo.

Agradeço imensamente também as professoras Érica Silveira e Shirleide da Cruz, que foram muito importantes para o desenvolver dessa pesquisa e por me acolherem muito bem. A Érica me auxiliou no desenvolvimento do pré-projeto desse trabalho, durante a disciplina de Projeto 3 e a Shirleide, minha orientadora, me ajudou a dar forma. O olhar e direcionamento delas foram muito importantes para esse trabalho.

## RESUMO

Este trabalho é dedicado à discussão sobre o pedagogo na educação corporativa de uma escola de governo. O seu objetivo é compreender a atuação do pedagogo nessa área através de um estudo de caso da Escola Nacional da Defensoria Pública da União, verificando quais as atividades desenvolvidas e atribuídas por este profissional neste espaço. Estas reflexões são necessárias à medida que o espaço de investigação, não possui normativos sobre as atribuições do pedagogo, com isso foi importante aprofundar os conhecimentos acerca do papel desse profissional no órgão. A pesquisa teve como ponto de partida a abordagem da historicidade das escolas de governo, elencando todo o contexto formativo, passando também sobre o contexto histórico da educação corporativa, e relatando sobre a sua importância para o desenvolvimento de uma instituição. O trabalho possui caráter qualitativo e foi desenvolvido a partir de um questionário aberto realizado com duas pedagogas ativas da Escola Nacional da Defensoria Pública da União e da análise documental da instituição. Os achados da pesquisa revelaram que a atuação do pedagogo nesse espaço, é muito significativa para toda a instituição, uma vez que cada ação realizada por elas ecoa no plano de capacitação que posteriormente reflete na missão institucional do órgão para com a sociedade.

**Palavras-chave:** Atuação do pedagogo. Educação Corporativa. Espaço não escolar. Educação não formal.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEAD - Coordenação de Educação a Distância

CEDAM - Centro de Desenvolvimento da Administração Pública

CETED - Coordenação de treinamento e desenvolvimento

CILG - Centro Interescolar de Línguas do Guará

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DCNP - Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia

DPU - Defensoria Pública da União

EaD - Educação a Distância

EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública

EC - Educação Corporativa

ENADPU - Escola Nacional da defensoria Pública da União

Enap - Escola Nacional de Administração Pública

Enem - Exame nacional do ensino médio

FE - Faculdade de Educação

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FUBCEP - Fundação Centro de Formação do Servidor Público

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MEC - Ministério da Educação

PAS - Programa de Avaliação Seriada

PGPE - Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

PL - Projeto de Lei

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PPCD/DPU - Plano Permanente de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal da Defensoria Pública da União

SEDAP - Secretaria de Administração Pública

SEGU - Sistema de Escola de Governo

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

UC - Universidades Corporativas

UnB - Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>PARTE I: MEMORIAL FORMATIVO.....</b>	<b>10</b>
<b>PARTE II: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 1 - O PEDAGOGO E A HISTORICIDADE DA EDUCAÇÃO NÃO FORMAL.....</b>	<b>24</b>
1.1 Contexto histórico das escolas de governo no Brasil.....	24
1.2 Educação Corporativa.....	30
<b>CAPÍTULO 2 - ESCOLAS DE GOVERNO PARA FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: APONTAMENTOS PARA O PAPEL DO PEDAGOGO.....</b>	<b>34</b>
2.1 Diferentes modalidades de formação dos servidores públicos.....	37
<b>CAPÍTULO 3 - O PEDAGOGO NA ENADPU.....</b>	<b>40</b>
3.1 Breve histórico da DPU.....	40
3.2 Contextualizando a ENADPU.....	41
3.2.1 Reflexões sobre a importância do pedagogo na ENADPU.....	42
<b>CAPÍTULO 4 – REFLEXÕES DA ATUAÇÃO DO/A PEDAGOGO NA ENADPU: CONHECIMENTOS E ATRIBUIÇÕES .....</b>	<b>48</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>PARTE III: PERSPECTIVAS PARA O FUTURO.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE B - Apresentação da Pesquisa.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário.....</b>	<b>69</b>



## APRESENTAÇÃO

O presente Trabalho Final de Conclusão de Curso está dividido em três partes principais. A Parte I é constituída pelo Memorial Formativo, cuja finalidade é a de relatar a trajetória educacional da autora, envolvendo eventos significativos que contribuíram para o seu desenvolvimento intelectual. É também um espaço de reflexão sobre as escolhas feitas até aqui.

A Parte II é onde se apresenta os resultados da pesquisa, começando pela Introdução; a Justificação e objetivos; e, por fim, a Metodologia, que expõe a base metodológica sobre a qual a pesquisa se orienta. Além disso, a Parte II é composta por quatro capítulos, dos quais o primeiro é teoricamente baseado, o segundo desenvolve alguns apontamentos sobre o lugar do pedagogo, o terceiro capítulo relata o papel do pedagogo na ENADPU e, por último, o quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos. Para terminar, a Parte III descreve os planos futuros do autor.

## PARTE I: MEMORIAL FORMATIVO

Para iniciar toda a minha trajetória escolar é importante eu acionar um elemento fascinante do nosso cérebro a MEMÓRIA, pois ela é quem nos dá a capacidade de nos lembrarmos de um objeto ou de um fato que se distanciou com o tempo e é essa capacidade que nos proporciona a chance de fazermos uma retrospectiva nas situações pelas quais passamos e nas decisões que tomamos ou deixamos de tomar, para isso eu cito uma frase de um importante filósofo do qual gosto muito “A vantagem de ter péssima memória é divertir-se muitas vezes com as mesmas coisas boas como se fosse a primeira vez” (NIETZSCHE. 1878).

### a) Pré-Escola (Educação Infantil)

Comecei a estudar aos 5 anos de idade numa escola pública em Ceilândia DF, da qual não me recordo o nome, mas me recordo da imagem de alguns colegas de turma da época, e me lembro também um pouco da professora e da estrutura da escola, me recordo que a professora utilizava várias formas de abordagem de confecção de trabalhos que envolvia arte para o aprendizado da criança como: brinquedo “vai e vem” que utiliza garrafa plástica e entre outros que se utilizava materiais recicláveis, ela também costumava passar muita pintura, massinha e desenhos para gente assistir, e sempre após o lanche ela nos levava pra escovar os dentes. Porém infelizmente não concluí todo o ano letivo do pré-escola, pois a minha família se mudou para o Guará e não encontrou vaga em nenhuma escola próxima de casa para que eu pudesse dar continuidade.

### b) Ensino Fundamental (Anos Iniciais)

Aos 6 anos de idade minha mãe me matriculou na escola classe 05 do Guará, onde iniciei minha longa trajetória até 5º ano e onde tive experiências incríveis. Nessa fase por ter sido uma escola que me marcou muito lembro até hoje o nome de todas as professoras que me conduziram durante a minha fase de alfabetização, a professora que me ensinou durante esse 1º ano, ela era atenciosa com as crianças e nos transmitiu valores éticos durante o ensino, me lembro também das vivências criativas que obtive nesse período, nessa escola havia uma gincana durante a festa junina, e a turma vencedora era aquela que arrecadava mais alimentos para a festa e o prêmio era um passeio para um clube, me lembro que a minha turma foi a vencedora. Nessa fase eu ainda não sabia ler, mas já conhecia o alfabeto e sabia escrever meu nome, porém ainda tinha dificuldade em reconhecer as sílabas na formação das palavras.

No 2º ano obtive maiores conhecimentos e me desenvolvi disparadamente no meu processo de alfabetização, lembro que minha professora era meiga e um exemplo de professora, não se contentava apenas em auxiliar no desenvolvimento do processo de alfabetização dos alunos, ela além de nos transmitir valores éticos também nos transmitia valores cristãos, uma vez por semana ela contava histórias bíblicas para toda a escola no pátio ela utilizava como recursos, imagens e fantoches para os personagens bíblicos, todas as crianças da escola amava quando era dia de historinha bíblica, ela também era uma professora muito amiga com todas as crianças. Por meio de um método proposto por ela, foi que eu aprendi a ler, uma vez por semana ela nos mandava para casa um texto sobre fábula e esse texto servia para os pais nos avaliarem e ver como andava nosso processo de alfabetização, os responsáveis após ouvir nossa leitura tinham que colocar se o nosso nível de leitura estava: irregular, regular, satisfatório ou ótimo e foi através desses textos que eu me esforcei para desenvolver a leitura e comecei a gostar muito de ler, nessa época eu era aluna destaque da turma.

No meu 3º ano a professora nos transmitia o conteúdo de forma prática e fácil através do livro do aluno e nessa fase aprendi com facilidade a entender a gramática inicial dessa fase como: separação de sílaba, plural, ditongo e etc, ela era um pouco crítica com os alunos mas utilizava de métodos excelentes para aprendizagem, foi com ela que comecei a ter gosto pela escrita e gostar de escrever histórias, uma vez por semana elas nos passava uma história ou nos dava um tema para escrevermos e entre esses textos ela separava dois textos, dos que haviam mais erros de escrita, para corrigir com a turma e mostrar para o aluno que escreveu onde ele errou e quais foram os erros, lembro que na primeira vez um dos textos escolhidos foi o meu mas foi através desse ensino que eu melhorei os meus textos futuros e assim foram um dos destaques.

No 4º ano, lembro que grande parte do conteúdo dessa série foi sobre a construção de Brasília, eu gostava muito de ouvir as histórias da construção da capital, eram realizados vários passeios para museus, como: museu JK, memorial candango, espaço Lucio Costa e todos os outros pontos importantes que compõe e guarda a história da capital, para assim juntar a prática com a teoria aprendida em sala de aula, a professora também era muito criativa e passava muitas dinâmicas divertidas em sala de aula.

No meu último ano nessa escola que foi o 5º ano, com 10 anos de idade eu já havia adquirido muita experiência através das vivências e práticas pedagógicas que a instituição de ensino nos transmitia, ela se preocupava com o futuro das crianças que estavam saindo de lá e indo para o ensino fundamental (anos finais), lembro de uma dinâmica que a escola costumava

passar que foi muito útil para mim quando entrei no ensino fundamental (anos finais), a dinâmica se chamava diversificação, as professoras do 5º ano faziam isso para os alunos já terem contato com a realidade do 6º ano, em que é introduzido várias matérias e professores diferentes para cada matéria dada ao aluno, elas se organizavam de forma com que cada uma ficava responsável por tais matérias. Nessa fase eu também comecei a ter muito gosto pelos esportes através do professor de educação física que havia na escola, durante as atividades recreativas ele nos passava vôlei e queimada que se tornaram minhas brincadeiras favoritas, no início eu não era muito boa, mas com o tempo através da prática me esforcei e conseguir entrar para o time de queimada da escola que ia participar de um torneio entre as escolas do Guará, nesse torneio nosso time ganhou em 3º lugar. Essa escola mesmo sendo uma escola pública durante todos esses anos em que estudei lá sempre foi uma escola de qualidade tanto na gestão e no ensino quanto na infraestrutura.

#### c) Ensino Fundamental (Anos Finais)

Nessa fase estudei no Centro de ensino fundamental 02 do Guará na qual iniciei e concluir o ensino fundamental (anos finais). Aos 11 anos de idade ao cursar o 6º ano, me lembro de alguns professores e que de início quando entrei na escola, ela oferecia como componente curricular diversificado “música instrumental” e eu demorei um pouco para me acostumar com essa ideia de ter que aprender utilizar um instrumento de sopro ou percussão e também de me adequar a artes que era canto coral, a escola seguia um padrão um pouco diferente das outras na base curricular os alunos tinham que frequentar o CILG no turno contrário ao das aulas, pois na escola não havia professor de inglês, o bom é que não tínhamos somente inglês de opção podíamos optar também por espanhol ou francês, todo ano a escola realizava gincana esportiva entre as turmas e nessa fase também concluir com bons resultados.

No 7º ano com 12 anos de idade tive muita dificuldade na matéria de matemática e acabou que não conseguir ter rendimento e acompanhar o conteúdo e fui para recuperação mesmo assim não consegui ser aprovada na recuperação tendo que ficar de dependência em matemática no ano seguinte, nesse ano não era mais obrigatório frequentar o CILG pois haviam colocado um professor na escola para lecionar inglês, dessa forma por desmotivação da minha parte eu parei de frequentar o CILG.

No 8º ano eu frequentava as aulas de dependência em matemática que eram aplicadas no turno contrário duas vezes por semana, a professora costumava nos passar exercícios no caderno. Nesse ano meu rendimento escolar caiu muito, eu já não era mais uma aluna dedicada

e nessas circunstâncias de fase de adolescente preferi me misturar a amizades que não gostava de estudar, e seguindo dessa forma acabei ficando de recuperação em português e matemática e não consegui passar na recuperação, fiquei de dependência em duas matérias no ano seguinte, mas passar por isso me deu experiência para os estudos no futuro e dessa forma aprendi a fazer melhores escolhas na vida.

No 9º ano, ao perceber que a minha postura como estudante estava totalmente errada eu comecei a me dedicar mais e a partir daí escolhi melhor as amizades, frequentei as aulas de dependência e me esforcei para obter notas boas em todas as matérias. A escola melhorou a gestão educacional e melhorou também algumas estruturas, todos os meus professores tinham forma diversificada de avaliação que contribuía para o desempenho do aluno, pensamento crítico e formação. Dessa forma, consegui terminar o período letivo com excelência.

#### d) Ensino Médio

No ensino médio estudei até me formar na escola Centro de Ensino Educacional 02 do guará, a escola contribuiu muito para a minha formação e visão de mundo, lá tive a oportunidade de ter aulas com professores excelentes e dedicados a sua profissão. Ingressei no 1º ano do ensino médio com 15 anos de idade, em uma escola nova e com um padrão de ensino totalmente diferente da anterior. A princípio achei um pouco estranho, mas logo me adequei e também gostei muito de ter padrões diferentes de provas, de ter uma grade curricular com mais matérias e de ter experiências de conhecimento novos nessas matérias.

No início, tive um pouco de dificuldade em química e física por medo dessas matérias, imaginava que era impossível lidar com elas, mas através de um professor de física que substituiu a professora anterior que nos dava aula na época, me adequei na matéria e comecei a gostar de decorar todas aquelas fórmulas e entender todos os conceitos da física aplicada ao 1º ano que eu imaginava ser impossível, pois este professor não media esforços para ajudar os seus alunos, ele até dava aula de reforço no turno contrário de forma voluntária, mas já em química continuei sem entender muito os conceitos iniciais devido a professora que dava aula nessa época ter que se afastar e não repuseram professor. Fiquei praticamente quase o resto do ano sem professor de química. Por outro lado, apesar dessas dificuldades, consegui concluir o 1º ano com excelência e notas boas, mas no PAS, fui muito ruim, infelizmente a escola não explicava direito como funcionava e não passava exercícios focados no PAS. A escola todos os anos também promovia a gincana cultural e esportiva, onde proporcionavam nota de

participação nela, que entrava como ponto extra dentro da nota do bimestre para todas as matérias.

No 2º ano do ensino médio com 16 anos de idade, fui estudar no turno matutino, ao qual tive que me adequar a acordar mais cedo pois até então, durante toda a minha trajetória acadêmica, só havia estudado no turno vespertino e não tinha muito costume de acordar todos os dias muito cedo. Nesse ano, a direção que coordenava a escola renunciou, entrando uma nova chapa para coordenar a instituição. Eles logo conseguiram verba para reformar a escola e assim alguns espaços melhoraram, como as salas de aula, por exemplo; eles conseguiram colocar ar condicionado em todas, a estrutura da escola até que era boa, havia até uma piscina muito bem cuidada lá, em que ela era utilizada pelos alunos para práticas de educação física e para a comunidade, através de programas, como: natação, dança, atletismo, lutas, entre outros. No entanto, esse ano não foi muito agradável para nós, alunos de escola pública, devido os professores entrarem em greve no mês de outubro, com duração de quase um mês e dessa forma nos prejudicou, trazendo consequências ao nosso ensino, essas aulas perdidas na minha escola, foram mal repostas. Ao final do ano, no PAS-2º etapa, também não obtive bons resultados por falta de preparação minha.

No 3º ano do ensino médio, com 17 anos, tive um ensino melhor na escola, felizmente não houve greve de professores. Além disso, me dediquei muito aos estudos da escola, mas faltou mais iniciativa para ter me empenhado mais, quanto aos estudos para o Enem e PAS, por conta de estagiar no turno contrário, não consegui conciliar minhas horas de estudo com o estágio de forma que eu pudesse render mais e também nessa época, não consegui arrumar tempo para entrar em um cursinho preparatório para Enem/PAS. Eu já havia decidido o curso que queria (direito), mas também, caso não desse certo, já tinha a minha segunda opção de curso: pedagogia. Na opção de curso do PAS, por conta das minhas notas não estarem boas, marquei pedagogia devido a nota de corte e concorrência serem menores, porém, não obtive bom resultado no PAS e não consegui ingressar de imediato na pedagogia. Em outra tentativa através do Enem, eu até consegui bolsa de 50% para direito em faculdade privada, mas não fui porque a mensalidade ainda ficaria muito alta para pagar.

#### e) Cursos Profissionalizantes

Durante o ensino médio, eu pensei em cursar administração após minha formação no ensino médio. Com base nesse contexto, vi como oportunidade fazer cursos nessa área, para saber se realmente seria o que eu queria para minha carreira profissional. Então, fiz e conclui

os cursos profissionalizantes de secretariado administrativo, auxiliar administrativo, telemarketing e departamento pessoal, através dessa experiência do curso percebi que não era realmente o que eu queria para minha carreira profissional.

f) Cursinho Preparatório

No ano seguinte, ao concluir o ensino médio com 18 anos de idade, por não conseguir ter bom desempenho no PAS e no Enem, percebi que eu precisava estudar um pouco mais para alcançar uma vaga de uma das minhas opções de curso na Universidade de Brasília. Dessa maneira, busquei um cursinho preparatório para o vestibular da UnB e encontrei um cursinho excelente, onde atendeu as minhas expectativas e lá obtive conhecimentos com professores capacitados que não mediam esforços, o foco era nossa aprovação. Possuía uma carga horária de aula grande, com aulas inclusive aos finais de semana e feriados. Foi no cursinho onde eu encontrei o diferencial para conquistar a minha vaga!

g) Faculdade de Educação (UnB)

Quando entrei na FE eu não tinha muitas expectativas do curso, estava lá apenas por ser a minha segunda opção de curso e tinha plena convicção que eu conseguiria, após cumprir os requisitos necessários, participar do processo interno de mudança de curso e conseguir passar. Ao iniciar o semestre e ter grande acolhimento por parte dos professores e colegas da turma, comecei a me identificar mais com o local que estava adentrando.

No segundo semestre, cursei 7 disciplinas, sendo 5 obrigatórias e 2 optativas, todas da faculdade de educação. Só a partir do terceiro semestre me despertei mais para o objetivo que eu queria alcançar dentro da UnB, que era conseguir mudar para o curso de direito. Com isso, peguei 7 disciplinas, sendo 6 obrigatórias da FE e 1 optativa do direito, que era Atualização e Prática do Direito, essa foi a primeira disciplina que me permitiu conhecer pessoas de outros cursos e mergulhar a fundo sobre toda essa troca de conhecimento e culturas acadêmicas que a universidade permite.

No quarto semestre tive a oportunidade de começar a estagiar na Defensoria Pública da União, por conta disso, minha grade teve que ser montada toda no horário da manhã, mesmo assim, para não sair muito do fluxo procurei conciliar as obrigatórias do meu curso com algumas que eram obrigatórias ou optativas do curso de direito, dentre essas matérias estavam: Psicologia da personalidade, Introdução ao estudo das relações internacionais e Introdução a Filosofia. No quinto semestre também peguei 5 matérias, sendo 3 obrigatórias da pedagogia e

duas optativas do direito que eram: Introdução a antropologia e atualização e prática do direito 2.

No sexto semestre peguei apenas 5 matérias também e, dentre elas, apenas uma era obrigatória do meu curso, as outras eram: Introdução à psicologia, Introdução à ciência política, Introdução à administração e Introdução à teoria da literatura. Esse foi um semestre de muita aprendizagem, conviver em vários espaços diferentes me trouxe olhares acerca das profissões que são iniciadas por essas disciplinas e me possibilitou conhecer outros teóricos para além dos que conhecemos na educação.

No sétimo semestre, foi o meu último semestre de estágio na DPU, precisei pegar 5 disciplinas novamente. Dessa vez peguei apenas uma disciplina que era obrigatória do direito, chamada “Introdução a Economia”, as outras 4 foram todas obrigatórias da pedagogia. O oitavo semestre foi o período mais difícil em termo de adaptação, pois, o ensino foi à distância, por conta da pandemia. Eu já havia terminado meu estágio não obrigatório e fiquei apenas por conta dos estudos, apesar de dificultoso, em termo de adaptação a educação à distância, esse foi uns dos semestres mais proveitosos, peguei 7 matérias, sendo elas: Inglês instrumental, Ecologia Básica, projetos 3.1 e 3.2; esses projetos já eram para eu ter feito no início do curso, porém, por conta da grade horária que não dava, acabei tendo que conciliar os dois juntos. Já quase no final do curso, peguei também: Administração das organizações educativas, Avaliação nas organizações educativas e Introdução à Sociologia. Esse semestre, para mim, foi muito significativo, por ser o semestre que desenvolvi meu pré-projeto do TCC, por meio da disciplina de projeto 3.1.



## PARTE II: INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo compreender a atuação do pedagogo na educação corporativa através de um estudo de caso da Escola Nacional da Defensoria Pública da União, verificando quais as atividades desenvolvidas e atribuídas por este profissional neste espaço. Sabe-se que a concepção de pedagogia é enfatizada na docência, com isso a atuação do pedagogo na educação corporativa é um assunto pouco discutido na grade curricular do curso de pedagogia. A esse respeito, Libâneo (1999) destaca:

É quase unânime entre os estudiosos, hoje, o entendimento de que as práticas educativas estendem-se às mais variadas instâncias da vida social, não se restringindo, portanto, à escola e muito menos à docência, embora estas devam ser a referência da formação do pedagogo escolar. Sendo assim, o campo de atuação do profissional formado em pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia. (LIBÂNEO, 1999. p.116)

A carreira de um pedagogo que atua em instituições públicas na educação não formal nunca foi bem delimitada e, com isso, ele pode acabar exercendo atividades em áreas que não seriam correlatas à formação dele. Diante disso, faz-se necessário também questionar: quais as atividades desempenhadas pelo pedagogo na educação corporativa? No tocante que não há nenhuma normativa que trate especificamente a atuação do pedagogo em órgão público, já que cada órgão tem sua resolução própria acerca do assunto. No entanto, o órgão que será trazido para estudo dessa pesquisa, infelizmente, ainda não conta com plano de cargos aprovados. Nesse sentido, de acordo com Gohn (2006), falta na educação não formal uma formação específica aos profissionais a partir da definição de seu papel e atividades a realizar, faltando também a construção de instrumentos metodológicos de avaliação e análise do trabalho realizado.

Ademais, o fato de existir poucas produções acadêmicas que venham discutir sobre a atuação do pedagogo nas escolas de governo colaborou ao sucinto interesse em realizar esse estudo para busca e investigação sobre o campo de atuação do profissional nesses espaços. Em estudo realizado por Farias (2018), por meio de uma revisão bibliográfica sobre a atuação do pedagogo em escolas de governo, identificou-se num recorte temporal de 2008 a 2017, considerado significativo devido a ser elegido pós implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), foram identificados apenas 14 trabalhos no período e que

[...] a produção procurou problematizar a constituição de uma política para a formação para o servidor público, explorar metodologias e formas de gestão de pessoas nesse novo contexto trazido pela legislação, porém, apesar de tratar de temáticas pedagógicas, tais como também se apresentaram nos encontros nacionais

das escolas de governo, praticamente não se identificou uma relação direta sobre a atuação do profissional pedagogo nesse sentido [...] (FARIAS, 2018, p.07.)

Ou seja, praticamente foi inexistente uma discussão sobre o pedagogo na educação corporativa desenvolvida pela e nas escolas de governo.

Outro fator motivador foi a realização de estágio não obrigatório da pesquisadora na Defensoria Pública da União, realizado durante a graduação e, nesse período, surgiram as inúmeras dúvidas e curiosidades da atuação do pedagogo nesses espaços, pois a pesquisadora estagiou na Secretaria de Articulação Institucional e realizava tarefas completamente administrativas. Desse modo, logo surgiu a curiosidade de entender como se dava a atuação do pedagogo na Escola Nacional da Defensoria Pública da União.

Diante desse fator, a pesquisa analisará os conhecimentos e a forma de atuação do pedagogo na Escola Nacional da Defensoria Pública da União. Na presença das situações expostas, interessa observar como tudo isso ocorre na prática, elencando sobre a história da ENADPU:

A Escola Superior da Defensoria Pública da União – ENADPU foi instituída em junho de 2005, por meio da Portaria DPGU nº 70, de 10 de junho de 2005. As competências da ESDPU vêm fixadas no Art. 83da Portaria nº 88, de 14 de fevereiro de 2014. À Escola Superior da Defensoria Pública da União compete: *I. Iniciar novos integrantes da Defensoria Pública da União no desempenho de suas funções institucionais; II. Promover estudos, conferências, seminários, debates e discussões de temas conexos à prestação da assistência jurídica pela Defensoria Pública da União; III. Desenvolver projetos e programas de pesquisa na área jurídica; IV. Promover a formação, especialização, capacitação, aperfeiçoamento e atualização técnico-profissional dos membros e servidores da Defensoria Pública da União; V. Planejar, coordenar e supervisionar as atividades de educação corporativa de defensores públicos e de servidores, no âmbito da DPGU/DPU; VI. Formular diretrizes, baixar normas, estabelecer critérios, parâmetros e modelos a serem adotados na execução das atividades de educação corporativa. (ESDPU, 2014, p. 01)*

A realização de tal estudo parte do pressuposto que a Defensoria em seu quadro de servidores não traz no edital cargo específico para pedagogo, e foi verificado que o cargo que teria mais proximidade de ser preenchido por pedagogo seria o cargo de técnico em assuntos educacionais. Porém, esse cargo pode ser ocupado por profissional de qualquer área de ensino superior. Com isso, o trabalho tem a proposta de aprofundar acerca desse contexto, trazendo as possíveis fragilidades e potencialidades que a DPU enfrenta na hora de inserir pedagogos em seu quadro da escola superior, e levantar outras indagações, como por exemplo: Como é realizada a inserção desses profissionais? É instigado os aspectos de formação do pedagogo na equipe que ele faz parte? Quais são as maiores dificuldades de realização de seu trabalho e

desenvolvimento da profissão na DPU? Contrapondo tudo isso também à relação intrínseca a sua formação.

Sabe-se que a pedagogia de acordo com Libâneo (2002) é uma ciência com finalidade de estudo sobre os processos educativos, métodos e maneiras de ensinar que se estende ao contexto global ao tratar da problemática construtiva em todos os seus aspectos e norteia a ação educativa. Tratando sobre o contexto da educação corporativa, podemos deduzir que o papel do pedagogo em uma instituição é pensar em maneiras diversas de incentivar as pessoas a procurarem novas formações e buscar novos conhecimentos, pois a formação do pedagogo é uma formação ampla que permite ele ter contato com diferentes disciplinas ao longo da graduação e esse contato agrega na sua carreira dentro da organização. Esses conhecimentos pedagógicos permitem que o pedagogo tenha um olhar sistêmico em diferentes atribuições que ele possa desempenhar dentro da instituição que envolva processos educativos.

O público alvo da pesquisa se destina aos implementadores de políticas públicas e aos pedagogos corporativos que poderão reconhecer suas atribuições no âmbito da educação não formal em uma instituição pública, pois ao identificar o papel do pedagogo, isso o capacitará a organizar melhor a sua prática dentro da respectiva instituição. O estudo será realizado com base na leitura e na análise crítica da bibliografia disponível que trata do assunto. Por fim, o estudo terá caráter qualitativo e partirá da teoria para a prática, em que se investigará como ocorre o trabalho do pedagogo no contexto da educação corporativa, buscando informações através de documentos e questionário realizado com duas pedagogas ativas dessa área que atuam na Defensoria Pública da União.

## JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

Esse trabalho se justifica pela importância de refletir sobre a atuação do pedagogo na educação corporativa em órgãos públicos. Com isso, busca suscitar as ações desenvolvidas pelo profissional neste campo de atuação, destacando quais são as atividades de atribuições e as que são desempenhadas para se cumprir o princípio da intencionalidade educativa, o qual rege o trabalho no campo não formal.

Justifica-se, ainda, que o órgão público a ser realizada a pesquisa, “Defensoria Pública da União”, possui uma lacuna quanto ao trabalho do pedagogo no órgão, pelo fato de ser um órgão com autonomia recente, ainda não possui plano de carreira aprovado, e sendo assim, não há normativo que rege a atuação desses profissionais. Foi constatado que na ENADPU há 3 pedagogas e são todas requisitadas de outros órgãos públicos. A defensoria já realizou um certame para provimento de quadro de servidores, porém o cargo de nível superior de “técnico em assuntos educacionais” permite que ele seja ocupado por qualquer área de ensino superior, não delimitando apenas a formação em licenciatura. Essas lacunas acabam acarretando algumas dificuldades na hora de encontrar pedagogos para preencher a equipe pedagógica para compor a escola superior, pois foi informado que há um déficit de pedagogo na instituição, causando acúmulo de atribuições as pedagogas que estão alocadas atualmente.

Dessa forma, considerando o objetivo geral de: Compreender a atuação do pedagogo na educação corporativa através de um estudo de caso da Escola Nacional da Defensoria Pública da União, verificando quais as atividades desenvolvidas e atribuídas por este profissional neste espaço.

Foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Refletir sobre a importância do reconhecimento do pedagogo dentro do seu espaço de atuação não formal tal como uma escola de governo;
- Analisar os conhecimentos que permeiam nesse profissional para exercer sua profissão dentro de instituições públicas de educação não formal;
- Analisar na legislação vigente na DPU o entendimento do papel do pedagogo nesse espaço de educação não formal;
- Apresentar o perfil, os conhecimentos e as atribuições de Pedagogas na ENADPU.

Espera-se que o presente trabalho contribua para despertar um novo olhar sobre a inserção do pedagogo em órgãos públicos de educação não formal abarcando algumas

atividades de atribuições do pedagogo para propiciar reflexão sobre a importância dessas atividades serem delimitadas para apontar as ações desenvolvidas por esses profissionais, de forma que seja entendida os limites e alcances da ação pedagógica no espaço de ensino não escolar, valorizando a qualificação profissional, para se ter um conhecimento sólido a respeito das atividades exercidas.

## METODOLOGIA

O estudo de caso sobre a atuação do pedagogo na educação corporativa foi desenvolvido no âmbito da Escola Nacional da Defensoria Pública da União. A escolha por um estudo de caso tem destaque por ser uma escola com recente implantação, bem como em fase de regulamentação do plano de cargos e carreira com destaque para como se inseriria o trabalho do pedagogo em sua atuação enquanto escola de governo. Assim, de acordo com Yin (2005), se caracteriza como um estudo de caso exploratório que descreverá elementos singulares de um contexto real de pesquisa.

Teve, portanto, caráter qualitativo, a partir da análise de um questionário aberto por meio do *Google Forms*, realizado com duas pedagogas atuantes na Escola Nacional da Defensoria Pública da União, e da análise documental do órgão referido. Godoy destaca que

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58).

A análise documental teve como objetivo conhecer algumas normas da instituição, dentre eles, procedimentos e regimentos relacionados com o cargo e as funções do pedagogo no órgão, e a leitura desses documentos possibilitou realizar uma reflexão crítica acerca do objetivo geral: “Compreender a atuação do pedagogo na educação corporativa através de um estudo de caso da Escola Nacional da Defensoria Pública da União, verificando quais as atividades desenvolvidas e atribuídas por este profissional neste espaço”.

Dentre a análise documental, os documentos analisados foram o último edital de provimento de vagas da Defensoria Pública da União, certame realizado em 2015, e o Projeto de Lei sob nº 7.922/2014 em tramitação na Câmara dos Deputados, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos dos servidores da Defensoria Pública da União e fixa o valor de suas remunerações e outras providências, analisando também o Projeto de Lei nº 7.923/2014 da DPU, que cria 784 cargos em comissão e 362 funções de confiança no órgão, definindo também novas remunerações para os cargos.

É importante conceituar os sujeitos da pesquisa, as duas participantes são servidoras requisitadas de outro órgão público, e atualmente exercem suas funções na ENADPU. Desbravando um pouco quanto a formação profissional, a primeira a qual chamaremos de P1,

se formou em pedagogia na Universidade de Brasília no ano de 2011, a segunda participante da pesquisa a qual chamaremos de P2, se formou na Universidade Católica de Pernambuco no ano de 1981. Ressalva-se que as duas pedagogas se formaram em tempos diferentes, e com isso, provavelmente tiveram uma formação em pedagogia diferente uma das outras por conta das atualizações de currículo que o curso passou ao longo dos tempos.

Foi perguntado no questionário quais outros cursos realizaram e quais as respectivas áreas de realização: A P1 respondeu que realizou Pós-graduação *Lacto Sensu* na área de educação corporativa tendo como subárea: Inovação e novas tecnologias educacionais. A participante P2 mencionou que realizou curso de pós-graduação *Lacto Sensu*, porém não especificou a área, o que foi respeitado pela pesquisadora.

Após esses dois elementos do perfil dos sujeitos da pesquisa, foi perguntado o que elas destacariam como contribuição mais importante para o exercício da sua função, desde a sua formação na graduação até o presente momento: A P1 destacou que sem dúvidas considera a graduação, pois é a base para sustentar novos aprendizados. A P2 considera que foram os cursos de formação continuada. Em síntese, percebe-se que o perfil das participantes se difere em vários aspectos, o que será notório durante a análise contar com dois tipos de perspectivas diferentes acerca da atuação no órgão, podendo isso estar relacionado ao fato que concluíram a graduação em tempos distantes.

As duas pedagogas possuem uma grande bagagem de experiência na área de educação corporativa: a P1 está desde 2011, totalizando 10 anos de experiência, a P2 está inserida no contexto de escolas de governo há 38 anos, antes de ingressar na Defensoria, foi pedagoga na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. É importante destacar que, mesmo após anos de experiências, o conhecimento é mutável e estar constantemente se atualizando, e o pedagogo na organização está sempre acompanhando esse processo. Gomes (2017) destaca que não só a formação inicial em pedagogia garante a atuação de um bom profissional na educação não formal, é necessário o investimento em decorrente educação continuada de acordo com a sua área de atuação, para assim ele estar sempre atualizado e aprofundando seus conhecimentos. É importante também que ele procure sempre se inovar, ser criativo e dinâmico. Vale destacar que pode se considerar um desafio formar o pedagogo para atuar além dos muros da escola.

## **CAPÍTULO 1 - O PEDAGOGO E A HISTORICIDADE DA EDUCAÇÃO NÃO FORMAL**

Para compreender como o pedagogo adquiriu espaço de trabalho nas organizações públicas de ensino não formal, é necessário contextualizar o surgimento das escolas de governo, e bem como também o termo “educação corporativa”. Antes de tudo, é importante destacar que para fins dessa pesquisa será adotado o uso desse termo, ao invés do uso do termo “educação empresarial”, os dois são termos que tem sido usado equivalente na literatura correspondente ao tema, mas o sentido de educação corporativa entendemos que atende mais aos objetivos do estudo, pois se afasta de uma visão produtivista do sentido de empresarial, sentido esse que atende a uma lógica de produção de lucro, ou seja, produtivista. Já a expressão “educação corporativa” nos remete a mais proximidade com relação ao espaço da pesquisa, que é um órgão público pelo caráter de ser uma ação coletiva sobre a promoção das aprendizagens organizacionais visão a função social da instituição em estudo.

### **1.1 Contexto histórico das escolas de governo no Brasil**

Primordialmente é cabível relatar como surgiu o tema escolas de governo e quais foram os principais debates que levaram a construção e aplicação dele. Fernandes (2014) relata que o tema surgiu no Brasil a partir da discussão em torno da formação dos servidores públicos, essa abordagem começou durante a reforma administrativa do governo Vargas (1937-1945) em que existiram propostas para a criação de uma escola nacional de administração. Outro momento foi durante a proposta da criação de um centro de aperfeiçoamento de servidores durante o governo Castelo Branco (1964-1967).

O governo de Vargas (1937-1945) criou o Departamento Administrativo do Serviço Público, esse órgão foi previsto pela constituição de 1937 e criado em 30 de julho de 1938, com o objetivo de conduzir a reforma administrativa direcionada a instituir e fundamentar o serviço público no país. É importante destacar que a reforma não abarcava o contexto da formação do servidor que era realizada pelo sistema regular de ensino, ela abrangia apenas a organização dos quadros de servidores e o recrutamento por meio de concursos.

O então técnico do DASP à época de sua criação, Urbano Berquó (1938), defendia a criação de uma escola de formação de quadros dirigentes e um dos mecanismos de acesso a essa escola seria através do concurso unificado, ou seja, para ter acesso ao cargo de comando o profissional antes teria que passar por essa escola para se preparar e poder exercer essa função.



Entretanto, o DASP era fragilizado em alguns pontos de sua atuação, pois ele passou a oferecer cursos de curta duração não apenas para os servidores públicos, mas também para os candidatos a concursos, e isso causou uma demanda muito alta, e afetou também o objetivo de criação do órgão que era para formação de profissionais da área estratégica. Costa (2008) relata que o DASP foi relativamente bem-sucedido até o início da redemocratização em 1945, quando houve uma série de nomeações sem concurso público para vários organismos públicos.

Corroboraram diversos fatores que influenciaram na baixa adesão dos concursados nos quadros de pessoal, dentre esses motivos, está que nessa época ainda vigorava as práticas clientelistas, ou seja, pessoas que não haviam sido aprovadas em um concurso e eram indicadas a ocuparem um tal cargo. Como aponta Fernandes (2014), a criação de instituições de formação de servidores públicos ocorreu de forma setORIZADA e distante quanto ao tempo, entre elas estavam o Instituto Rio Branco (1945), a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (1953) e a Escola Nacional de Saúde Pública (1954).

Em 1952, foi criada a EBAP (Escola Brasileira de Administração Pública), para atender a demanda por profissionais qualificados da área pública no país. Em 1954, houve a criação da FGV, que foi criada em resposta ao problema da baixa aprovação em concurso do DASP. Segundo Coelho (2019), os motivos que deram origem a criação da FGV foram o enfraquecimento do governo Vargas (1937-1945) que resultou no declínio do DASP e levou a interrupção dos esforços para racionalizar a administração pública. Com isso, Fernandes (2015) relata:

As orientações que influenciaram a reforma do DASP e a criação da EBAP deveriam ter impulsionado a disseminação de escolas e programas de formação para a administração pública em sincronia com o fortalecimento desse campo disciplinar e da profissionalização. Entretanto, o que se verificou foram avanços desiguais e desarticulados. A expansão do ensino de administração pública se deu na forma de cursos e programas regulares, em sua maioria, inseridos em instituições de ensino superior, mas é pouco claro o efetivo impacto que tenham exercido sobre a profissionalização da administração pública. (FERNANDES, 2015, p. 08)

Evidentemente as propostas para melhoria organizacional do quadro da administração pública, através da criação de escola ou centro de treinamento, não ocorreram durante o governo Vargas (1937-1945) e nem no governo de Castelo Branco (1964-1967). Fernandes (2015) aponta que faltou uma forma de viabilizar o sistema de recrutamento e a formação de quadros para atuação de chefia, e conseqüentemente, permitindo a falta de conhecimento aplicado na administração pública. Para Marcelino (1988), as tentativas de reforma até 1985 necessitavam de planejamento governamental e de meios mais eficazes de implementação.

O tema escola de governo tornou-se mais conhecido e debatido no início da volta do regime democrático, durante o governo do presidente José Sarney (1985-1989), que se empenhou para realizar a reforma administrativa que tinha como metas principais valorizar o cargo de serviço público e promover a renovação de quadros para modernizar e proporcionar eficácia a máquina estatal. Segundo o ministro da administração à época, Aluísio Alves (1985-1989), o objetivo da reforma administrativa era “Preparar a administração para o novo regime democrático e particularmente, para execução do Plano Nacional de Desenvolvimento do Governo José Sarney”.

Durante o governo de Sarney (1985-1989), para cumprir as suas principais metas, Costa (2008) salienta que foi criada a Enap (Escola Nacional de Administração Pública), que foi concebida com a responsabilidade de formar novos dirigentes do setor público, e também o CEDAM (Centro de Desenvolvimento da Administração Pública), que veio com a função de treinar e reciclar servidores públicos, objetivando uma alocação mais lógica e racional de funcionários públicos. Para completar essa meta, a Secretaria de Administração Pública elaborou um novo plano de carreira e fez uma revisão do estatuto do funcionalismo e um plano de retribuições para tentar resgatar os sistema de méritos.

Como abordado no parágrafo anterior, ambas as instituições foram criadas através do Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986 (BRASIL, 1986), criou a Enap e o CEDAM, como unidades inseridas na forma de diretorias da Fundação Centro de Formação do Servidor Público, por sua vez, criada pela Lei n. 6.871, de 3 de dezembro de 1980 (BRASIL, 1980). Fernandes (2015) destaca que o FUNCEP (Fundação Centro de Formação do Servidor Público), tinha como característica ser um centro de treinamento corporativo, pois atendia de forma massiva os servidores públicos federais quanto aos treinamentos, eventos e atividades de socialização e mesmo sendo mantida pela administração federal, a fundação não veio ao encontro dos interesses e necessidades políticas do governo. A criação da Enap acarretou várias indagações em relação a forma de atuação da FUNCEP, e com isso, a partir de 1990, as unidades dessa foram incorporadas a Enap, e assim foi montada uma estrutura organizacional mais coerente.

Costa (2008) frisou que a Enap enfrentou algumas dificuldades em relação ao seu papel, fator esse como consequência da frustrada reforma administrativa de Sarney e da interrupção da implementação da carreira dos gestores governamentais. O governo também não conseguiu instituir um sistema de carreiras e assim deixou para seu sucessor o projeto de um regime único para os servidores públicos, determinado pela Constituição Federal de 1988. Fernandes *et al*

(2013) destacaram que, no governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), ele adotou medidas que acarretaram desorganização sobre a administração pública e causou a suspensão dos concursos públicos e isso inferiu também em relação ao papel e atuação da Enap, que sofreu com o esvaziamento das suas atividades e perda de prestígio social.

Alguns anos depois, o termo “escola de governo” volta a ser discutido no governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998). O tema apareceu no plano diretor da reforma do aparelho de estado, e esse plano definia objetivos e estabelecia diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. De acordo com Fernandes (2013),

O papel preconizado para as escolas de governo seria o de realizar “programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos diretamente relacionados aos objetivos da reforma do aparelho do estado. ” (Op cit.: 55). Nesse sentido, estas instituições deveriam ser voltar à atuação abrangente sobre o conjunto de servidores públicos, em alinhamento com os objetivos da reforma: os cursos e atividades de treinamento se prestariam a transmitir aos servidores a concepção que orientava a reforma gerencial (FERNANDES, 2013b, p.06)

O Plano Diretor introduzia a figura das carreiras de estado, dotadas de prerrogativas e características específicas, e propugnava o fortalecimento do núcleo estratégico do estado, por meio do recrutamento de servidores através de concurso público (BRASIL, 1995, p. 63-64). O tema escola de governo ganhou caráter normativo quando foi inserido no texto constitucional através da aprovação da emenda constitucional da reforma administrativa (Emenda n. 19, de 1998). O texto da emenda aborda sobre a criação das escolas de governo e destaca quais são as suas atribuições, através do dispositivo (§ 2º do art. 39) estabelece que:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998)

É importante observar com relação a criação das escolas de governo que, ao ler o parágrafo do dispositivo, constata-se que a criação das escolas de governo é obrigatória por parte da União, dos Estados e do Distrito Federal, e somente para os municípios a obrigatoriedade é facultativa. Nota-se que, quando um estado ou órgão não tem implantado sua própria escola de governo, é facultado a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. De acordo com Nascimento e Esper (2009), as Escolas de Governo são fundamentais ao desempenharem seu papel de ofertar programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, para que seja obtida a valorização do servidor público e seu reconhecimento como cidadão, contribuindo para que este apresente um desempenho de qualidade e construa uma nova imagem do serviço público.

É importante frisar que, no segundo governo de Cardoso (1999- 2002), houve certa perda do impulso da reforma administrativa. Fernandes *et al.* (2014) apontam que isso foi por conta da absorção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado –MARE<sup>1</sup>, um novo órgão que integrava as competências de gestão com planejamento e orçamento, conformando o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Com isso, Fernandes relata que:

A formulação da política não estabeleceu um claro compromisso e um expresse mandato para a sua implementação, com as características que estavam explicitadas no Plano Diretor. Possivelmente, o ceticismo, o temor em relação aos riscos e incertezas da mudança propugnada e as próprias características institucionais do governo brasileiro dificultaram a tomada de decisões em direção a uma implementação de teor mais incisivamente mandatório. Nesse sentido, a implementação se pautou pela busca de apoios e de adesões aos projetos, que eram implantados na forma de pilotos. (FERNANDES, 2002, p. 20)

Durante os governos do presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010), os concursos públicos voltaram e se intensificou a renovação de quadros da Administração Federal. O governo também afirmou a importância da política da capacitação, que foi afirmada posteriormente através do decreto nº 5707/2006<sup>2</sup>, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. É importante frisar que o decreto citado anteriormente já foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019<sup>3</sup>, esse decreto em seu artigo 1º, trata acerca das escolas de governo, imperativos esses que foram incluídos através do Decreto nº 10.506/2020.

Art. 1º-A O Poder Executivo federal manterá escolas de governo com a finalidade de promover o desenvolvimento de servidores públicos.

Parágrafo único. Exceto se houver disposição legal em contrário, observado o disposto no inciso IV do **caput** do art. 13, os cursos de desenvolvimento cuja participação constitua requisito para aprovação em estágio probatório, remoção, progressão ou promoção no serviço público federal serão planejados por escolas de governo do Poder Executivo federal.

Art. 1º-B São escolas de governo:

I - Aquelas previstas em lei ou decreto; e

II - Aquelas reconhecidas em ato do Ministro de Estado da Economia, observado o disposto no inciso III do **caput** do art. 13.

Parágrafo único. Ato do Ministro de Estado da Economia reconhecerá os órgãos e as entidades de que trata o inciso II do **caput** como escolas de governo do Poder

<sup>1</sup> O MARE foi extinto em 1º de janeiro de 1999 e teve suas atribuições absorvidas pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, que passou a ser denominado Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

<sup>2</sup> Instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e funcional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

<sup>3</sup> Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Executivo federal, permitida a delegação a titular de cargo de natureza especial, vedada a subdelegação. (BRASIL, 2019)

Pacheco (2002) destaca que as escolas de governo são caracterizadas por terem uma administração ágil e voltada para o cidadão ou para finalidades e missões estrategicamente definidas para suas instituições. É importante que elas se posicionem como escolas corporativas de gestão dos governos, estando sempre em busca de novas tendências e melhores práticas, exercendo um papel de relevância e influência na própria formulação das políticas voltadas para melhoria da gestão, atuando na adaptação dessas ferramentas ao contexto do setor público, além de possuírem valores e indicadores de desempenho próprios.

De acordo com Fonseca (2015), a partir do ano 2000, a regulamentação das atividades relativas as escolas de governo tornam-se mais descentralizadas e com isso, no período de 2000 a 2012, houve muitas criações de escolas por meio de portarias. Seguindo a cronologia do tema escola de governo, é interessante mencionar Carvalho *et al* (2014), que aborda sobre a continuidade das propostas que vinham sendo desenvolvidas no governo anterior continuarem a serem aperfeiçoadas durante o governo da presidenta Dilma Rousseff (2011-2016).

Em síntese, Fonseca *et al.* (2015) afirmam que as escolas de governo desempenham suas funções formais em um determinado sistema organizacional, podendo ser o conjunto de entes, órgãos e agentes públicos a que atende. Com isso, elas podem estar diretamente subordinadas a uma organização mantenedora ou apenas vinculada a um órgão supervisor e as políticas públicas de seu respectivo setor de governo. Consonante a isso, é importante caracterizar também o termo “órgão”:

O termo “órgão” representa uma instância decisória especializada, criada por meio de desconcentração de atividades e integrante da estrutura de determinada entidade. Os órgãos são diretamente subordinados aos dirigentes das entidades que integram, sendo que, no caso do Poder Executivo, podem localizar-se no interior de entidades da administração direta ou da administração indireta. Sendo assim, são órgãos as escolas que possuem organizações mantenedoras, às quais se subordinam. (FONSECA *et al.* 2015, p. 38)

É cabível destacar que as escolas de governo estão crescendo e se tornando mais visíveis e essenciais em toda a cadeia de administração pública e estão em todas as esferas dos 3 poderes da república. Com isso, verifica-se a importância do Sistema de Escola de Governo<sup>4</sup> que atualmente é composto por 20 escolas de Governo da União, e tem os seguintes objetivos:

---

<sup>4</sup> Fazem parte do SEGU, atualmente, as seguintes instituições: Academia Nacional de Polícia-ANP; Centro de Altos Estudos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional-PGFN; Centro de Formação e Aperfeiçoamento do INSS-CFAI/INSS; Escola da Advocacia-Geral da União-EAGU; Escola Nacional de Administração Pública - ENAP; Escola de Administração Fazendária-ESAF; Escola de Inteligência-ESINT / ABIN; Escola Nacional de Ciências Estatísticas-ENCE / IBGE; Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Escola Nacional

- subsidiar o processo decisório do Comitê Gestor da PNDP;
- apoiar e disseminar a implementação da Política;
- potencializar as ações de capacitação dos servidores públicos;
- elaborar e executar o Programa de Capacitação Gerencial de Pessoal Civil, coordenado pela Enap.

Outro fato importante citar e que faz parte da historicidade do tema escola de governo foi a criação da rede nacional de escolas de governo<sup>5</sup> no ano de 2003. A criação da rede foi por iniciativa da Enap, que idealizou um encontro anual entre as diferenciadas instituições com a intenção de aproximar umas às outras para ampliar o compartilhamento de conhecimento e experiências, tendo por objetivo aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos nos três níveis de governo, (Federal, Estadual e Municipal) e nos 3 poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário). Desde 2003 a rede vem promovendo encontros anuais e a cada ano são mais escolas aderidas a rede, já foram realizados 12 encontros, porém nos anos de 2011, 2013, 2016, 2019 e 2020 não ocorreram encontros.

Em síntese, é importante ressaltar a importância que essas escolas exercem na vida pessoal e profissional do servidor público. Bittencourt e Zouain, (2010) afirmam que a escola contribui para que o servidor continue oferecendo uma administração pública, eficaz, ágil, eficiente, transparente e capaz de atender as necessidades e expectativas do cidadão.

## **1.2 Educação Corporativa**

No campo da aprendizagem não formal nas instituições existem vários termos que caracterizam o funcionamento dela. Dentre esses termos está a educação corporativa, a qual será mais adotada neste trabalho. Haja vista é importante lembrar que a sociedade atual está em constante processo de transição tecnológica e educacional, e com isso sabemos que não é possível que apenas a aprendizagem na escola/faculdade sejam suficientes para formação de um servidor público ativo, pois o conhecimento está sempre em processo de mudança, para não

---

de Serviços Penais - ESPEN/MJ; Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ; Instituto Rio Branco - IRBR/MRE; Instituto Serzedello Corrêa - ISC/TCU; Universidade Banco Central do Brasil – UniBacen; Instituto Legislativo Brasileiro - ILB - Senado Federal; Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados – CEFOR; Escola Nacional de Mediação e Conciliação -ENAM/Ministério da Justiça; Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJUD; Escola Nacional de Defesa do Consumidor – ENDC.

<sup>5</sup> A Rede Nacional de Escolas de Governo é uma articulação informal, de livre adesão, entre múltiplas e diferenciadas instituições governamentais brasileiras interessadas e engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos. (ENAP, 2013, p. 01)

se tornar obsoleto. Nesse sentido, o objetivo da educação corporativa junto a formação continuada é manter constantemente a atualização do funcionário/servidor público. Seguindo essa lógica, Alves (2004) destaca que:

O ambiente organizacional procura trabalhadores pensantes, criativos, dinâmicos, capazes de atuarem em grupos, flexíveis a mudanças e transformações. Portanto, o papel do pedagogo, nas organizações, irá auxiliar na articulação da aprendizagem, ajudando o processo em busca de conhecimento e mudanças, a fim de auxiliar gestores e colaboradores na construção de novos projetos que atendam aos desafios do mundo globalizado, com o objetivo de melhorar resultados. (ALVES, 2004, p. 93).

É importante salientar que a educação corporativa é uma estratégia de longo prazo de uma instituição, sendo assim ela não é apenas um treinamento ou qualificação do funcionário, ao passo que, pensando futuramente, a organização sempre necessitará de inovação e pessoas autoqualificadas para acompanhar e manter as mudanças ocorridas na oferta de seus bens e serviços. No caso do serviço público, constantemente há a saída de servidores para a aposentadoria e inserção de novos servidores através dos concursos públicos e esses provavelmente nunca tiveram a oportunidade de realizar na prática as atividades de atribuição de seu cargo. Dessa forma, sempre haverá a necessidade de treinamento e desenvolvimento dentro de uma instituição pública. Além do mais, o funcionário que se atualiza acerca do conhecimento da sua área de atuação, tem mais chances de se desenvolver, crescer e gerar retornos a organização sejam eles financeiros ou sociais.

Elencando acerca do conhecimento, é importante destacar que existem dois tipos de conhecimentos, que são muito significantes para a organização: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Davenport; Prusak (1999) abordam que o conhecimento explícito se resume em conhecimento empírico, com efeito, ele é aquilo que pode ser lido e apreciado e está disponível ao conhecimento público, seja através de livros, jornais, revistas e dentre outros, eles são de suma importância dentro da instituição, ao passo que, sem ele, não há forma de avanço. O conhecimento tácito pode ser comparado ao senso comum, pois não precisamos de evidência para que ele se concretize, com isso ele é construído ao longo de nossas experiências de vida e trabalho, ele é também individual e intransferível. O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo do tempo, diferente do que ocorre com o conhecimento explícito, que é de fácil assimilação e disseminação e está presente no ambiente.

Outrossim, a educação corporativa pode ser relacionada ao conceito de organização que aprende e consegue desenvolver a transferência de conhecimentos para modificar as ações comportamentais e adquirir a capacidade de aquisição. Seguindo esse raciocínio, o ensino corporativo é uma estratégia eficaz para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores

públicos, à medida que há o reconhecimento desses indivíduos que compõe a instituição, assim passam a ser formadores do capital intelectual e não mais apenas uma engrenagem que faz a instituição funcionar. Com isso, Eboli (1999) destaca que essa nova forma de aprendizagem exige mais das pessoas em todos os níveis hierárquicos, pois é necessárias condutas que vão ao encontro do autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua.

Contextualizando a historicidade do termo educação corporativa, de acordo com Meister (1999), ela surgiu nos Estados Unidos, por conta da disputa entre muitas empresas a se tornarem líderes empresariais na economia mundial. A partir disso, lançaram como estratégia competitiva a educação corporativa. Cabe frisar que, antes disso, a “forma de administração era centralizadora, pois ainda era baseada nas práticas Tayloristas/Fordistas, sendo assim havia a fragmentação e a padronização de processos, o trabalho era alienante e mecânico” (SILVA, 2009, p. 03). A educação corporativa surge nesse contexto como um elemento facilitador do capital intelectual, ao proporcionar o desenvolvimento da aprendizagem continuada.

No Brasil, a educação corporativa surgiu por volta da década de 1990, durante o governo Collor de Mello, mas ela só se consolidou no Brasil por volta dos anos 2000 e foi aí que surgiram também as Universidade Corporativa. É importante frisar a diferença entre Universidades Corporativas (UC) e Educação Corporativa (EC), pois a primeira é a estrutura criada para materializar os processos da educação e a segunda é um processo de educação que busca desenvolver uma visão mais abrangente e estratégica. De acordo com Meister (1999, p.35) o uso do termo universidade cria a imagem do ensino corporativo que é salientar aos seus participantes e patrocinadores que a universidade corporativa irá prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura, com isso o uso do termo Universidade ajudou o tema corporativo decolar. Eboli (1999) destaca que:

Deve-se salientar que programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eles eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a grande maioria dos funcionários havia programas de treinamento pontuais. Na medida em que o surgimento das UC's foi o grande marco da passagem do tradicional Centro de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, na prática é com o seu advento que vem à tona a nova modalidade de Educação Corporativa. (EBOLI, 1999, p. 02)

Como abordado anteriormente, a educação corporativa une pessoas e o conhecimento dessas pessoas, para que possa promover estrategicamente uma vantagem competitiva para a instituição. Ela é uma evolução do tradicional Treinamento e Desenvolvimento T&D, ou seja, ela é muito mais do que um simples treinamento ou qualificação de mão de obra oferecido por uma organização aos seus colaboradores, a educação corporativa envolve todos os programas



que visam desenvolver as competências dos colaboradores e esse desenvolvimento é estratégico, pois é voltado para a instituição e busca proporcionar ao colaborador uma aprendizagem que permita o exercício criativo de suas atividades e o desenvolvimento de competências que o ajudarão a responder prontamente aos problemas do cotidiano do trabalho.

Ademais, nesse espaço de atuação é importante frisar que o pedagogo é o profissional capaz de manter o elo da ponte entre os líderes e sua equipe de trabalho, pois não basta apenas um planejamento administrativo e organizacional, é necessário ir além disso, é preciso saber também promover um relacionamento interpessoal entre todos os colaboradores. Com isso, o pedagogo surge com o papel de promotor da reconstrução de conceitos básicos, como; criatividade e espírito de equipe, que se dão por meio de atividade e programas de treinamentos que estimulam a participação constante dos colaboradores. Consoante ao abordado, Alves (2004) destaca:

Em ambientes organizacionais, existem dois tipos de sujeitos: os que aceitam as atividades com respeito e determinação, são vibrantes e felizes, olham a derrota como um aprendizado e não como um fracasso. Já existem aqueles que se abatem ao primeiro obstáculo, deixando-se levar pelo cansaço e desânimo, portanto, o pedagogo deverá estar presente e desempenhar um papel de facilitador motivacional, proporcionando um ambiente motivador e prazeroso para os indivíduos, no qual aprender é estar em constante evolução. (ALVES, 2004, p. 97)

Tendo em vista os aspectos observados, compreende-se que o pedagogo tem a função de ser facilitador e mediador da aprendizagem na instituição, contribuindo para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, com isso ele precisa ter um olhar sistêmico, para que consiga detectar o que está ou não fluindo na organização, além disso é necessário também que ele seja um profissional ético e justo, que saiba desenvolver e valorizar os funcionários para tornar o ambiente de trabalho agradável. Consoante a essas questões é importante ressaltar que seja qual for o espaço de trabalho do pedagogo, seja ele escolar ou não, ele é o profissional capacitado para realizar práticas educativas que contribua no desenvolvimento do ser humano.

## **CAPÍTULO 2 - ESCOLAS DE GOVERNO PARA FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: APONTAMENTOS PARA O PAPEL DO PEDAGOGO**

Neste capítulo tivemos como objetivo identificar o papel institucional das escolas de governo no contexto da formação do servidor público, destacando alguns aspectos relacionados à importância da atuação do pedagogo nesses espaços, apontando, assim, seus limites e desafios. É notório que, para preparar e atualizar o servidor público para assumir cargos de responsabilidade, exige-se que este tenha uma ampla visão da sua área de atuação e da instituição em que está inserido, para assim ter mais facilidade em compreender e solucionar os novos desafios do seu setor de trabalho.

Além disso, o êxito de uma instituição pública não depende só da formulação de planejamentos estratégicos voltados para solução de suas reais necessidades, depende também da estrutura operacional administrativa e da competência de seus servidores/colaboradores que a põe em execução. Nesse sentido, Nicolini (2007) contextualiza que as escolas de governo devem funcionar como escolas corporativas de gestão do serviço público, promovendo uma visão compartilhada dos desafios públicos, buscando romper a lógica fragmentada da organização setorial dos governos, construindo uma visão comum e uma ação integrada frente aos problemas que se colocam.

É importante também frisar a necessidade das escolas de governo exercerem uma consciência crítica da realidade social do país, pois só assim é possível verificarem, se as práticas realizadas em prol da instituição naquele determinado contexto estão sendo positivas para auxiliar e alcançar os objetivos da instituição pública em prol da sociedade e da realidade vigente. Por conseguinte, salienta-se que o contexto da administração pública se difere do contexto da administração de empresas, uma vez que a primeira age com base no princípio da eficiência e equidade. Para fazer jus a esse princípio, as escolas de governo não buscam apenas atualizar informações e repertórios dos servidores, mas sim mudar a postura e mentalidade com vista a uma preparação que não consiste apenas em alguns cursos de aperfeiçoamento, se constituindo em um processo de aprendizagem que perpassará toda a sua carreira.

Nesse sentido, a progressão funcional no serviço público depende da participação efetiva do servidor em cursos de capacitação, pois nem sempre ela está ligada a um maior nível de escolaridade, uma vez que a ênfase da melhoria do serviço público está no que pode agregar valor à sua atuação e desempenho. Pacheco (2003), ao elencar sobre a forma de atrair os servidores as escolas de governo, salienta que não é possível por meio do aumento da sua

remuneração “o que podem oferecer, como atratividade para novos quadros qualificados, é principalmente a oportunidade e o desafio da aprendizagem permanente e a satisfação de pertencerem a uma instituição que está impulsionando mudanças desejadas na gestão pública ” (PACHECO, 2003, p. 83).

Podemos tecer que isso significa compreender as pessoas em construção, com efeito, a individualidade do sujeito também é aprimorada no ambiente de trabalho, por conseguinte, nesse ambiente o desenvolvimento do educando e sua atuação também devem ser encontrados por meio da influência mútua. Assim, é cabível salientar que o servidor público ingresso tem seu perfil construído a partir das relações, observações e formas de participação, realizadas por servidores veteranos e com isso o servidor que acabou de ingressar, consegue ir superando os novos desafios. De acordo com o exposto, Freire (1987) explicita que os desafios irão tornar o educando mais focado no aprimoramento de seu processo de aprendizagem.

Constata-se que as escolas de governo são fundamentais na inserção do novo servidor público, na promoção e articulação dos saberes formais e informais e elaborando o conteúdo necessário para ele se contextualizar acerca da sua função e da realidade do órgão que está lotado. Como explicitado anteriormente, as escolas de governo oportunizam também ao novo colaborador ter um espaço de interação e debate com os servidores mais experientes e assim nivelar os conhecimentos necessários para exercício da carreira. Com isso, a aprendizagem acontece por meio da troca de experiências e participação ativa dos educandos.

Nicolini (2007) traz a distinção entre os saberes formais e informais realizados durante a inserção do servidor público: o saber formal está relacionado ao conhecimento teórico, e acontece nas escolas de governo, e nesses espaços o ambiente de aprendizagem ocorre através dos cursos de formação, sendo o sujeito da aprendizagem o aluno; já o saber informal tem como espaço de formação o ambiente de trabalho e a aprendizagem acontece através do exercício profissional tendo por aprendizagem a realização da prática pelo sujeito aprendiz.

E assim, o pedagogo entra como articulador desses conhecimentos, pois ele é o profissional qualificado para trabalhar com práticas da andragogia<sup>6</sup>, uma vez que o adulto que está buscando capacitação já chega com os seus conceitos acomodados e uma grande bagagem de saberes adquiridos ao longo da vida e pode ter resistência a novos conhecimentos e experiências que se vivência. Ressalta-se que a aprendizagem na educação não formal não está

---

<sup>6</sup> Knowles (1970) definiu o termo como a ciência utilizada para orientar o adulto a aprender.

restrita a um local e tempo pré-determinados, ela é pensada como um processo, e não como um produto. Kolb (1984) destaca que ideias e conceitos não são fixos nem elementos imutáveis, mas são formados e reformados pela experiência. Com isso, no contexto organizacional a aprendizagem pode ser mais eficaz ao ter contato com a prática produzida na interação social de um grupo e pelos conflitos decorrentes do aperfeiçoamento destas práticas. Nesse sentido, a andragogia é importante, pois procura adequar o processo do saber a essa faixa etária auxiliando os adultos a tornarem sujeitos de sua própria aprendizagem.

Em consonância ao exposto até o momento, constata-se que a presença do pedagogo nas escolas de governo traz benefícios individuais e coletivos. Entre eles está: o aperfeiçoamento profissional, a melhoria nos relacionamentos interpessoais e na produtividade da organização. Todos esses aspectos resultam em uma otimização do serviço prestado e na sua qualidade, ou seja, esse profissional é necessário desde o aspecto planejador ao interventor, além do mais o pedagogo é o profissional capacitado para pensar toda a parte de planejamento, operacionalização e avaliação de todas as atividades que a instituição pública desenvolve. Ao encontro disso, Alves (2004) afirma que:

O pedagogo, com base nos seus conhecimentos da prática educativa e conhecimentos amplos, viabiliza um aprendizado fundamental em um âmbito não-escolar. Contribui, também, com questões de aprendizagem que influenciam no comportamento das pessoas fazendo parte da organização no sentido individual e coletivo. (ALVES, 2004, p. 101)

Evidencia-se que o pedagogo atua como agente de transformação e seja em qual contexto for mediar a aprendizagem é uma grande responsabilidade, pois realiza processo de mudança no comportamento das pessoas. Isso é marcante ao lembrarmos a celebre metáfora de Heráclito de Éfeso, “Nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio...pois na segunda vez o rio já não é o mesmo, nem tão pouco o homem!”. Compreende-se que as pessoas estão em constante processo de transformação e a cada dia elas adquirem algo novo, seja por meio da educação formal ou informal, e de acordo com esses novos conhecimentos, elas vão amadurecendo o seu pensamento e senso crítico e estes vão mudando constantemente o indivíduo. Denotamos, assim, o quão importante é a presença do pedagogo para conduzir o processo de construção e ressignificação de saberes.

Podemos tecer ainda que um outro elemento de valorização do pedagogo em espaços de educação não formal só vai acontecer a partir de um novo olhar sobre o currículo de formação do curso, uma vez que não é muito abordado durante a graduação sobre esse assunto, como será ampliado para conhecimento da sociedade? E chegue posteriormente à construção de políticas

em prol desse profissional nesses espaços? Severo (2017) afirma acerca desse assunto que é necessário uma reorientação do currículo de pedagogia sobre a formação em espaços de educação não escolar, incluindo disciplinas teórico-práticas específicas para que aconteça amplitude da teorização da educação e não fique somente no plano escolar. A partir dessa reflexão, percebemos o quão importante é aprofundar os estudos acerca dos espaços não formais de educação, assim sendo, o graduado em pedagogia sai apto a contribuir com as áreas que precisa de formação pedagógica para o sucesso de sua laboração.

Potin (2009) afirma que não é possível delimitar a atuação do pedagogo nas instituições, todavia, dependerá da necessidade organizacional de cada instituição. Além do mais, é possível destacar como sua principal atribuição a transmissão do saber dentro da organização, pois geralmente a ele é dado o papel de elaborar e coordenar projetos de formação continuada que busquem qualificar o servidor para que tenha a finalidade de melhorar a atuação da instituição. Em resumo, é necessário compreender a dimensão pedagógica implícita no trabalho do pedagogo nas instituições públicas adentrando a especificidade, a cultura, o discurso e a história que constrói a escola de governo que ele atua.

## **2.1 Diferentes modalidades de formação dos servidores públicos**

Para compreendermos como acontecem os processos de capacitação e treinamento dos servidores públicos, é preciso apontar a diferenciação entre ambos, perpassando ao desenvolvimento das competências que, de acordo com o ambiente de trabalho, favorecerão o crescimento da organização.

A capacitação se dá ao servidor público quando ele precisa conhecer um assunto, procedimento, tecnologia, ou qualquer outra coisa do tipo, que seja nova para ele ou relativamente conhecida ou totalmente desconhecida, visando tornar o aprendiz capaz. O contexto aqui é preparar o indivíduo para desenvolver uma atividade com autonomia e criar novos conhecimentos, habilidades e atitudes. O treinamento parte do pressuposto que o aprendiz já é conhecedor daquele determinado assunto, porém precisa melhorar aquilo que já se sabe, ou seja, aperfeiçoar as habilidades e aprender novos e melhores meios para atingir objetivos. Com esses breves apontamentos, destaca-se que treinamento e capacitação como dimensões de um processo formativo mais amplo, organizados num espaço-tempo dos objetivos e fins educacionais propostos tanto para os sujeitos como para a instituição, sendo, portanto, são relativos no desenvolvimento de uma corporação, dado que estimulam novas ideias e práticas.

Por conseguinte, as escolas de governo têm um papel fundamental no processo de capacitação e treinamento do servidor, são através desses processos que ela traz a baile a valorização do servidor público e seu reconhecimento como integrante crucial no funcionamento da instituição, e assim ela também apoia o desempenho de qualidade e constrói uma nova imagem do serviço público sendo transmissora do comprometimento com a organização pública ao qual faz parte e auxiliando essa a cumprir fielmente sua missão institucional. É salientado que

O tema papéis da escola de governo se configura pelo fato de estarem relacionadas ao desenvolvimento, à formação de pessoas, profissionalização, capacitação, valorização, bem-estar, cuidado, motivação, democratização, aprendizagem, resultados e gestão do conhecimento. (EVARISTO *et al.*, 2019, p. 118).

Ressalta-se que os cursos de capacitação são fundamentais ao recém-concursado, pois proporcionam o primeiro contato com a realidade que agora estão envolvidos profissionalmente e assim, ele irá se encaixar mais facilmente no seu campo de exercício. Nicolini (2007) frisa que a aprendizagem para novos servidores públicos é uma combinação de conhecimentos formais e informais adquiridos no treinamento inicial e no ambiente de trabalho. O pedagogo entra aqui como um grande aliado do processo, pois ele é o profissional com expertise para atentar se o servidor está tendo suas expectativas atendidas no curso de capacitação e se ela tem se mostrado adequada para o fim que se propõe, depreende-se que as escolas de governo possuem um papel estratégico e estruturante nos processos de formação do servidor.

Marconi (1999) pontua que a formação dos servidores públicos deve ser continuada através de capacitação e treinamentos que adeque eles as novas atribuições do estado constantemente e os prepare eficientemente para as suas novas tarefas. Chiavenato (2014), acerca do treinamento, ressalta que ele é de curto prazo e deve ser aplicado de forma organizada e continuamente, e assim com objetivos pretendidos já definidos os funcionários aprendem novos conhecimentos, atitudes e competências. Nesse sentido, Kuenzer (2002) define competência, como “ a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida” (KUENZER, 2002, p.10).

Nesse ponto podemos observar que um dos objetivos das escolas de governo é qualificar o servidor público para prestar melhores serviços à sociedade, e é de grande responsabilidade interagir na formação de um profissional que já possui carreira consolidada, porém, necessita de constante evolução. Essa evolução é gerida pelos processos de treinamento que são

compreendidos como uma especialização do servidor para se aprimorar na atuação de seu cargo. Realçando sobre o papel do pedagogo nesses processos de formação, Ribeiro (2010) pontua:

O pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas e em que circunstâncias, para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e com isso perca de vista os propósitos tanto da formação quanto da empresa. Ao planejar um programa de formação/treinamento a seleção de métodos obedece ao princípio do desenvolvimento concomitante de competências técnicas e de relacionamento social. Portanto, propor ações de treinamento para qualificar todo o pessoal da empresa, lidar com planejamento, propor projetos e demais atividades, podem ser atribuições do pedagogo. (RIBEIRO, 2010, p. 29)

Em consoante, é cabível exemplificar que em algumas escolas de governo o pedagogo procura desenvolver as competências dos servidores, através de cursos de educação a distância - EaD, e esses cursos costumam serem organizados em formato de trilhas de aprendizagens, que são atividades de treinamento ou capacitação sequenciadas e dispostas em uma plataforma tecnológica, para obter determinado conhecimento o aluno segue o fluxo da trilha. Losso (2018) explana que as trilhas de aprendizagem também podem ser compostas por diversos outros meios, como: eventos, palestras, participação em cursos presenciais, workshops, leitura de artigos, vídeos. Losso (2018) também afirma que a EaD é importante aliada no processo de formação do servidor público, pois auxilia a alcançar os objetivos da educação e promover o processo de ensino-aprendizagem de forma mais ampla e abrangente.

Sabe-se que os processos de formação do servidor buscam desenvolver as competências necessárias para a instituição retornar melhores serviços a sociedade, com isso é preciso ir ao encontro das competências que contribuem melhor para o atingimento das necessidades da instituição, pois constantemente elas devem ser reformuladas de acordo com o surgimento de novos problemas e desafios gerados por conta do constante processo de inovação tecnológico, científico e profissional. Alves (2004) acentua que, em meio a busca pelo atingimento das competências, o pedagogo é essencial ao auxiliar na coesão da aprendizagem e ajudar no processo de encontrar conhecimento e mudanças que busquem mostrar aos funcionários como construir novos projetos que vão ao encontro dos desafios do mundo globalizado.

Concluimos esse capítulo apontando que treinar e desenvolver pessoas é sinônimo de melhorá-las para possibilitar o seu crescimento profissional, reafirmando as competências básicas da organização. Reverbera que dentre as atribuições específicas do pedagogo na escola de governo está: auxiliar na condução dos saberes formais e informais, planejando e adequando métodos e técnicas para esses fins.

## **CAPÍTULO 3 - O PEDAGOGO NA ENADPU**

Neste capítulo, para compreendermos acerca da importância e inserção do pedagogo na Escola Nacional da Defensoria Pública da União-ENADPU, é necessário frisamos sobre o surgimento da Defensoria e contextualizar a escola, para assim chegar ao desdobramento da relação do pedagogo com esse espaço, pois ao contrário do que muitos imaginam, sua atuação é de suma importância também para a sociedade, ao passo que, através destes, os servidores adquirem melhores práticas e resultados positivos para retornar seus serviços aos sujeitos de direitos.

### **3.1 Breve histórico da DPU**

Apresentando a Defensoria Pública da União, conforme seu plano estratégico (DPU, 2019, p. 16), é a instituição pública que tem a missão de “democratizar o acesso à justiça e defender os direitos dos necessitados de forma integral e gratuita para promover a dignidade da pessoa humana”, tendo ainda a visão de “consolidar-se como instituição eficiente na defesa dos direitos dos necessitados, onde quer que se encontrem, firmando-se como instrumento efetivo de transformação social, priorizando a atuação extrajudicial” (DPU, 2019, p. 16).

De início é importante destacarmos o contexto que designou a criação da Defensoria Pública da União. Para isso, é importante frisar que no mundo só houve movimento para instauração de leis que patrocinavam as causas dos pobres por volta do final do século XIX e início do século XX, e se tratando do Brasil, só houve adoção desse sistema por volta de 1930, em que a legislação de regência da época transformou a atuação caritativa em obrigação, porém essas assistências eram até então realizadas pela designação de um advogado particular. Foi somente na Constituição de 1934 que se fortaleceu a obrigatoriedade de fornecimento de assistência jurídica pela União e pelos Estados, e isso foi coadunado nas constituições de 1946 e 1967.

Contudo, o Brasil teve um processo de desenvolvimento tardio das assistências jurídicas, pois foi somente na Constituição Federal de 1988 que foi delimitado como o Estado deverá prestar assistência jurídica integral e gratuita, e foi nesse contexto que foi criada a Defensoria Pública, através do Art. 134.

A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de



forma integral e gratuita, aos necessitados, na forma do inciso LXXIV do art. 5º desta Constituição Federal. (BRASIL, Emenda Constitucional nº 80, de 2014).

A Defensoria Pública da União foi organizada pela Lei complementar nº 80/94, que “Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências” (Brasil, 1994). Em 2009 houve alterações trazidas pela Lei Complementar nº 132/2009 que prescreveu normas gerais para atuação da DPU nos Estados e conferiu a ela um novo leque de atribuições em prol das pessoas necessitadas, e previu uma série de legítimos direitos para os usuários de seus serviços. Em 2010, houve a Realização de concurso público para cargos de nível superior e de nível médio do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, do quadro da Defensoria Pública da União - Portaria MPOG nº 467, de 16 de dezembro de 2009.

Foi somente em 2013 que foi Promulgada a Emenda Constitucional nº 74 que estendeu às Defensorias Públicas da União e do Distrito Federal a autonomia funcional e administrativa e a iniciativa de sua proposta orçamentária concedidas às Defensorias Estaduais. Em 2014, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 80, com a finalidade de ampliar a autonomia concedida a Defensoria Pública e estabeleceu o prazo de oito anos para a União, os Estados e o Distrito Federal contarem com defensores públicos em todas as unidades jurisdicionais, observada a proporcionalidade da demanda pelo serviço e a respectiva população. Em 2016 houve a realização de concurso público para cargos de nível médio e superior.

Por fim, com vistas a esse percurso histórico, destaca-se que a DPU tornou-se uma garantia para salvaguardar o bem-estar social e proteger os direitos humanos das práticas arbitrárias e discriminatórias na aplicação da lei.

### **3.2 Contextualizando a ENADPU**

A Escola Nacional da Defensoria Pública da União surgiu por meio da Portaria DPGU 70, de 10 de junho de 2005, um substitutivo provisório do Regimento Interno. Quando foi constituída era denominada apenas de Escola Superior. Porém, somente recebeu as normativas para o seu funcionamento em 2007, com a Portaria DPGU nº 560, de 30 de agosto de 2007, que trouxe como objetivos:

Art. 2º São objetivos da Escola Superior da Defensoria Pública da União:

I - iniciar novos integrantes da Defensoria Pública da União no desempenho de suas funções institucionais;

II - aperfeiçoar e atualizar a capacitação técnico-profissional dos membros e servidores da Defensoria Pública da União;

III - promover estudos, conferências, seminários, debates e discussões de temas conexos à prestação da assistência jurídica pela Defensoria Pública da União;

- IV - desenvolver projetos e programas de pesquisa na área jurídica;
- V - organizar publicações com os resultados das suas ações;
- VI - zelar pelo reconhecimento e valorização da Defensoria Pública como Instituição essencial à função jurisdicional do Estado. (DPU, 2007, p. 29)

Através da Portaria nº 633, de 30 de outubro de 2007, em que foi designado o primeiro diretor da escola, houve também a inserção das atividades de capacitação, pois antes essas atividades eram vinculadas a área de recursos humanos. E para estruturar a implementação da escola, houve também a implementação das seguintes portarias: “A Portaria DPU nº 260, de 09 de julho de 2008, instituiu o Plano Permanente de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal da Defensoria Pública da União - PPCD/DPU”. A Portaria DPU nº 243, de 23 de junho de 2008, criou os Departamentos de Direito Constitucional e Ciências Afins, o de Direito Infraconstitucional Geral e o de Direito Penal e Processual Penal dentro da então Escola Superior e a Portaria DPU nº 153, de 15 de maio de 2009, aprovou o Estatuto da Escola Superior”.

A Portaria nº 190, de 4 de abril de 2011, designou à escola a responsabilidade de comandar dois processos de trabalho: o mapeamento e gerenciamento de competências; e o planejamento e execução da capacitação. Para realizar tais funções, a Escola passou a ter a seguinte estrutura organizacional: Divisão de Mapeamento e Gerenciamento de Competências, e Divisão de Planejamento e Execução da Capacitação, além dos núcleos de Assistência Administrativa e de Assistência Pedagógica, pertencendo a este último o planejamento, a elaboração e a execução dos projetos e pesquisas na área jurídica.

Atualmente a ENADPU conta em sua composição com um diretor e vice-diretor, que são defensores (as) públicos (as) escolhidos pelo Defensor Público Geral Federal e conta também com as áreas de coordenação de educação a distância, coordenação de treinamento e educação, coordenação de incentivo à pesquisa e publicação, são nessas áreas que o pedagogo atua, no contexto das participantes da pesquisa, a P1 atua na coordenação de educação a distância, realizando além da função de pedagoga as atribuições de coordenadora e chefe do departamento, a P2 também atua na educação a distância exercendo apenas a função de pedagoga. É importante ressaltar que a escola faz parte da rede nacional de escolas de governo e de acordo com a Enap (2020), a rede está aliada a fornecer soluções inovadoras para problemas complexos e comprometida com a formação e desenvolvimento de agentes públicos para alcançar uma atuação eficiente e orientada para resultados.

### **3.2.1 Reflexões sobre a importância do pedagogo na ENADPU**

Após elencarmos os documentos norteadores da constituição tanto da Defensoria Pública da União e sobre a Escola Nacional da DPU, que compõe a Defensoria, destacando seus objetivos institucionais e os aspectos educativos e formativos que as compõe, passaremos a destacar alguns aspectos sob os quais podemos refletir sobre o contexto que o pedagogo pode estar inserido nesse órgão e, com isso, podemos adentrar acerca de suas realizações para o funcionamento da instituição.

Tudo que diz respeito a construção do saber social e educacional do ser humano deve passar pelo campo pedagógico. E dentre as múltiplas funções realizadas pelo pedagogo, acredito que a primordial é que ele contribui para formação e inserção do servidor público. Com efeito, ele exerce o papel de um agente ativo no processo de ensino da educação não formal. Adentrando no espaço da pesquisa, segundo a descrição do edital de concurso da Defensoria Pública da União, o cargo técnico em assuntos educacionais de nível superior pode ser preenchido por pessoas com diploma devidamente registrado de conclusão de curso de graduação em qualquer área de formação, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC. Na descrição sumária de algumas atividades elencadas no referido edital, é possível observar que dentre elas está:

Planejar, desenvolver, implementar, executar e acompanhar a implementação de rotinas administrativas e técnicas relacionadas à atividade de recursos humanos, orçamento e finanças, logística, contratos e licitações, arquivo, comunicação e tecnologia da informação, elaborando projetos e propostas para a implementação de novos métodos e técnicas de trabalho que objetivem a otimização de resultados, a melhoria de processos e procedimentos, elaborar normas, manuais e correlatos para padronização de rotinas e executar tarefas administrativas correlatas, bem como desempenhar quaisquer outras atividades constitucionais e legais a cargo do Órgão, desde que não exigida qualificação específica. (EDITAL n° 01, DPU, 2015)

Ao observar a descrição das atividades, podemos supor que houve equívoco do órgão ao não direcionar esse cargo somente a profissionais licenciados, dentre eles o pedagogo, pois um profissional bacharel ou tecnólogo provavelmente teria dificuldade em desenvolver as atividades que possuem como foco principal elaboração de projetos e propostas para implementação de novos métodos e técnicas de trabalho, que resultem na melhoria dos processos. Assim, somos da defesa de que, pela clareza das atividades descritas, o profissional pedagogo, dentre os demais profissionais da educação, pode ter destaque justamente porque suas atribuições se articulariam com os objetivos e fins das escolas de governo tal como o é a ENADPU: aplica seus conhecimentos de forma técnica científica, com destaque para aqueles conhecimentos adquiridos através do curso de pedagogia e que são importantes para a educação corporativa, tais como: processo de ensino aprendizagem, didática, avaliação de programas, educação e trabalho e educação e tecnologia, dentre outros.

Os dados apontam que o edital revela um currículo consolidado na trajetória formativa do profissional da área de pedagogia, considerando as atividades desempenhadas na esfera laboral e considerando a exigência de conteúdo de conhecimentos pedagógicos na avaliação de matérias específicas do cargo técnico em assuntos educacionais. Pode-se inferir que os conhecimentos esperados desse profissional na instituição são oriundos do curso de pedagogia, cabendo a oportunidade vir a ser preenchida por formados nessa área, diante das atribuições elencadas, tais como: “planejar, desenvolver, implementar, executar e acompanhar” Consoante a esses elementos as diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de pedagogia (DCNP) apontam:

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

- planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;
- planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;
- produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares. (BRASIL, art. 4º, 2006)

Por conseguinte, a atuação do pedagogo na instituição promove os saberes corporativos para contribuir na qualidade de vida e satisfação de todos. É importante frisar que a educação corporativa é uma área relativamente nova, e a DPU também é um órgão com autonomia recente. Diante desses fatores, é provável que o formulador do plano de cargos não teve acesso ao conhecimento necessário que possibilitasse ele compreender melhor o funcionamento da área, e assim, rever que há profissional especializado para realizar tal tipo de trabalho.

É preciso repensar a inserção do pedagogo no órgão, a partir de um plano de carreira para esse profissional de forma que valorize a sua atuação, explanando quais são as suas competências e atribuições, assim como há nas outras áreas específicas, pois infelizmente os documentos oficiais da instituição ainda não avançaram no sentido de rever a necessidade de ter um quadro de pedagogos efetivos da instituição e deixam a desejar ao propor uma amplitude no cargo de nível superior “técnico em assuntos educacionais”, fazendo com que seja necessário a instituição requisitar pedagogos de outros órgãos públicos.

Ao contextualizar nosso campo de pesquisa, constatamos que, na ENADPU, há a presença de apenas três pedagogas, sendo elas requisitadas de outros órgãos. Em conversa informal com as pedagogas, todas falaram que sentem a necessidade de haver mais profissionais dessa área, pois a demanda de trabalho é muito grande para apenas elas. A esse respeito, Alves (2004) pontua:

É evidente a importância do trabalho pedagógico em diferentes âmbitos e, inclusive, nas organizações, hoje, mas ainda existe um certo receio de contratação destes profissionais até mesmo pela sociedade, pois ainda não é um trabalho bem divulgado e esclarecido, mas com os cenários atuais da sociedade, carecendo de ensino e aprendizagem fica mais acessível desenvolver e mostrar o verdadeiro trabalho do pedagogo. (ALVES, 2004, p. 107)

A DPU ainda está com o Projeto de Lei sob nº 7.922/2014 em tramitação na Câmara dos Deputados, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos dos servidores da Defensoria Pública da União e fixa o valor de suas remunerações e outras providências. Porém, esse projeto de lei não detalha acerca das atribuições dos cargos específicos de nível superior, sendo detalhado apenas as atribuições gerais. Sabe-se que a carreira é extremamente importante para os colaboradores, pois trabalhar com segurança de suas garantias, sabendo que seus direitos serão cumpridos, estimula os servidores a produzirem com mais qualidade e conseqüentemente gera melhores retornos. Fazendo essa análise no campo do exercício da docência, Bollmann (2010) realça que a carreira é um elemento de estímulo, pois ela abarca indivíduos preparados para atender de acordo com o que as necessidades docentes se destinam.

Em consoante a esse aspecto, o Projeto de Lei nº 7.923/2014, que dispõe sobre a criação de cargos de comissão e função de confiança no quadro de pessoal da Defensoria Pública da União, também ainda está em tramitação, e quando for aprovado vai beneficiar a vida de muitos servidores na instituição, como é o caso da pedagoga P1, participante da pesquisa, pois ao exercerem função de confiança terão garantida suas gratificações. A P1 informou que atua como coordenadora da educação à distância e como chefe de gabinete da ENADPU, e não recebe nenhuma gratificação por exercer essas duas funções a mais, e que isso foi bem desgastante para ela, principalmente durante a fase da pandemia da Covid-19, em que o trabalho por ser remoto praticamente triplicou, e consumiu todo o seu tempo. Ela informou que era em média 17 horas por dia quase de domingo a domingo para poder dar conta do excesso de trabalho e da carência de colaboradores.

Ao ressaltamos os objetivos da ENADPU, podemos verificar que um dos objetivos é de aperfeiçoar e atualizar a capacitação técnico-profissional dos membros e servidores da Defensoria Pública da União. Esse objetivo vem ao encontro da importância do pedagogo nesse ambiente, ele é apto a saber lidar com formas de aprendizagem que fogem das características tradicionais e instituídas por muitos cursos que ainda pautam o ensino na concepção expositiva bancária, e coaduna com o seu papel nas escolas de governo que é ser o profissional apto a conduzir o processo de construção e ressignificação de saberes.

Outro ponto que merece destaque na importância do pedagogo para a instituição é que ele confere o caráter docente aos demais colaboradores, a pedagoga que trabalha nessa instituição e na qual participou dessa pesquisa, a qual chamaremos de P1, repassou durante conversa informal que, na maioria das vezes, os transmissores de conteúdo dos cursos de treinamento-capacitação, são defensores públicos ou servidores, com formação em direito, e que não há formação em docência para eles. Curado Silva (2021) expõe que, durante uma pesquisa realizada na Universidade de Brasília sobre o pedagogo em espaço não escolar, “ficou evidenciado, nas entrevistas, que a formação referenciada na docência, ou seja, na organização do trabalho pedagógico, contribui para a compreensão, elaboração, execução e avaliação de projetos educativos em espaços não escolares”. (CURADO SILVA, 2021, p. 11)

A partir dos fatos expostos anteriormente, refletimos que a profissão docente não pode ser engessada, pois além da aprendizagem dos educandos, estão envolvidos nessa relação vários outros fatores como sentimentos e saberes diferentes, visto que, para ensinar, é necessário ter formação específica para se considerar nesse meio o processo de ensino-aprendizagem. E assim, o pedagogo é o mediador qualificado para contribuir com a construção da relação dos indivíduos com o saber.

Para adentrarmos mais profundamente no papel fundamental das pedagogas, é necessário destacamos que a DPU, por ser um órgão que teve a sua autonomia promulgada a pouco tempo, ainda não tem um quadro estabilizado de servidores públicos próprios, sendo na maioria servidores requisitados de outro órgão público, e essa dificuldade do quadro de estruturação não permitiu até o momento a constituição da Defensoria Pública da União por completo, e com isso a situação acaba impactando na atuação da ENADPU, que acaba tendo que pensar e repensar em práticas de aprendizagem que não irão fragmentar os conhecimentos ou atrapalhar as ações que estão sendo desenvolvidas em prol da profissionalização dos servidores públicos cedidos naquele momento. Diante da problemática, destaca-se mais uma vez a contribuição do pedagogo nesse espaço de atuação, uma vez que ele é o profissional com expertise em elaborar planejamento, e pensar em meios para atingir os objetivos deste, como salientado “Planejar significa traçar objetivos, e buscar meios para atingi-los”. (LUCKESI, 2011, p. 125)

Outrossim, é cabível salientar que as pedagogas são fundamentais na ENADPU. No que se refere aos cursos à distância, a pedagoga P1 informou que, infelizmente, há uma baixa adesão por parte dos servidores a esses cursos, e que um dos fatores que pode estar afetando isso é a linguagem rebuscada presente nos conteúdos. E nessa situação, as pedagogas são importantes,

pois elas podem auxiliar no desenvolvimento da compreensão e leitura das práxis, ademais elas são agentes da construção e mobilização de saberes.

Por obstante, como destacado no capítulo anterior acerca das competências necessárias para desenvolver uma instituição, prestigiar-se mais uma vez a presença do pedagogo na ENADPU, uma vez que ele auxilia no desenvolvimento de diversas competências para o atingimento das novas exigências, sendo elas de: conteúdo, pedagógicas e tecnológicas. A pedagoga P1 informou que vem ocorrendo uma pressão por respostas inovadoras com intuito de desenvolver essas novas competências surgidas, pois como já visto, é papel do pedagogo pensar no planejamento e intervenção. Hernandez *et al.* (2014) pontua que as competências são importantes para promover e desenvolver as mudanças contínuas da sociedade como exemplo as que vem sendo produzidas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC.

## CAPÍTULO 4 – REFLEXÕES DA ATUAÇÃO DO/A PEDAGOGO NA ENADPU: CONHECIMENTOS E ATRIBUIÇÕES

Adentrando na análise do questionário da pesquisa, é importante ressaltar que na ENADPU há 3 pedagogas, porém, só duas se propôs participar da pesquisa, que foi realizada através de um questionário aberto por meio do *Google Forms*. Para compreender o contexto das participantes, foram desenvolvidas perguntas acerca da formação profissional, experiência, cargo na empresa, atribuições e sobre capacitação e desenvolvimento. Godoy destaca que “Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações” (GODOY, 1995, p. 07). Diante disso, através desses tópicos norteadores, será possível compreender as atribuições das pedagogas na escola de governo destacada acima.

Diante do contexto elencado, a pedagoga P1, ao ser questionada sobre a sua experiência com a educação corporativa, destacou que: “É sempre de aprendizagem! Na área pública, sempre temos que vislumbrar as novas práticas, analisar a aplicação em prol do benefício público e enfrentar a morosidade, as resistências e o lado negativo da burocracia para melhorar os serviços prestados”. (Questionário, pergunta 2.2). Consoante a P1, a P2 reafirmou que: “É uma experiência de muito aprendizado”. Fleury (2001) destaca que o indivíduo, mesmo com suas qualificações, deve buscar sempre o aprendizado contínuo, a fim de desenvolver suas responsabilidades e atribuições.

Ainda no campo acerca da experiência dos sujeitos da pesquisa, foi questionado se seu atual emprego é o primeiro na área corporativa. A P1 respondeu: “Não, é o segundo! E nunca atuei na área escolar”. A P2 apenas respondeu que sim. Levando em consideração a P1 que podemos afirmar que nunca atuou no ambiente escolar, inferimos que essa é uma característica bem peculiar do pedagogo corporativo, pois geralmente a pessoa ao se identificar com essa área durante a graduação, procura se inserir em um contexto profissional referente a essa área, não tendo muito interesse em buscar se inserir em áreas de educação escolar formal. Ceroni (2006) destaca:

A otimização no processo de formação do educador, para o mundo globalizado, implica em conquista da autonomia para a construção do próprio caminho na nova trajetória transformacional, o que exige atitude *resiliente*, ou seja, posturas pró-ativas, organizadas, éticas, positivas, flexíveis, bem como iniciativas educacionais que valorizem a diversidade; e ainda, em participação efetiva nos relacionamentos interpessoais não só em espaços escolares, como também em espaços não escolares. (CERONI, 2006, p. 03)



Sobre o campo de experiências dos sujeitos da pesquisa, merece destaque elencar quais foram as principais dificuldades encontradas durante o ingresso no atual espaço de trabalho das pedagogas participantes. Para ficar mais fácil visualizar, estão separadas em tópicos abaixo:

- Por ser a única pedagoga na coordenação de EaD, teve que desenvolver sozinha os cursos e compreender toda a dinâmica da EaD;
- Cultura de cursos presenciais (preferências pelos participantes);
- Tempo de construção dos cursos EaD (muito longos);
- Tradicionalismo acadêmico dos cursos de direito (não condizente com a fluência da linguagem EaD);
- A educação corporativa ainda é tratada como um setor de contratação de cursos, não é compreendido, os princípios, objetivos, fundamentos e necessidades educacionais, gerais das pessoas que são treinadas e da instituição como um todo;
- Aplicar a teoria na prática da instituição.

Salientando acerca do fato exposto da pedagoga ter que de imediato assumir posição de liderança e desenvolver sozinha os cursos e compreender toda a dinâmica da EaD, isso se deve ao fato de que, na teoria, o pedagogo deve estar apto a fazer isso. Diante dessa dificuldade apresentada, podemos tecer que os educadores que entram na educação corporativa devem estar dispostos a aprender mais para adquirir e aprofundar diferentes conhecimentos, mesmo aqueles que às vezes são específicos para outros cargos, e ao assumir posição de liderança essas necessidades se fortalecem ainda mais. À vista disso, Alves (2004) destaca:

Os colaboradores, que buscam maior destaque nas organizações, tendem a se manter atualizados e informados para suprirem as necessidades do mundo do trabalho. Hoje, para contribuir com o crescimento dos colaboradores, é necessário também que os pedagogos estejam em constante processo de aprendizado e revisem suas metodologias, pois transmitir conhecimento não significa aprender, por isso, o pedagogo deve estar capacitado a promover o conhecimento (ALVES, 2004, p. 108)

Destarte dentre as dificuldades apresentadas, observa-se que o pedagogo tem que estar sempre reformulando novas práticas nos cursos EaD, ou seja, sempre pensando em estratégias pedagógicas para chamar a atenção e promover a aprendizagem eficaz do aluno, para que ele perceba que a aprendizagem no EaD pode ser tão significativa como no presencial. Losso (2018) pontua que “um ambiente de EaD deve seguir algumas premissas básicas como: centralização na aprendizagem, bom desenho, interatividade, eficiência e facilidade de acesso”(LOSSO, 2018, p. 82). Acerca do tempo de construção dos cursos ser muito longo, a mesma autora também pontua que “a educação a distância depende, basicamente, da eficácia

do desenvolvimento de cinco etapas distintas do ciclo de produção que consistem no planejamento, design, produção, implantação e avaliação” (LOSSO, 2018, p. 82).

Acerca da dificuldade apontada sobre a linguagem jurídica ser muito presente nos cursos EaD, ao ter um primeiro contato com a pedagoga P1, através de uma conversa informal por telefone, ela de início já frisou que essa é uma dificuldade bastante presente no dia a dia, pois não só na plataforma dos cursos como também em todas as tarefas rotineiras o que chama de “juridiquês” é bem presente. Com isso, ela ressaltou que precisa estar sempre mergulhando no estudo dessa linguagem, tendo curiosidade de ir atrás, para entender alguns jargões jurídicos, consoante a isso, tem que estar sempre estudando as novas mudanças que acontecem referente as leis e resoluções que infringem nas suas atribuições. Sobre esse assunto, Mercado (2016) aponta:

Grande parte dos cursos jurídicos está presa ao modelo que privilegia o objeto e ao modelo discursivo centrado no professor, nos quais se tem a ideia de que bastam professores, alunos, códigos, manuais, salas de aula e um repertório de modelos práticos de processos juridicamente exemplares para a realização da formação jurídica do aluno. (MERCADO, 2016, p. 266)

Outro fator elencado pelas pedagogas quanto às dificuldades é a visão unilateral que se tem da educação corporativa, não sendo vista com um olhar sistêmico, e essa forma de enxergar a educação corporativa pode acabar afetando seu desenvolvimento potencial. Eboli (1999) pontua que, em qualquer organização, para estabelecer a educação corporativa, é necessário que seja compreendida a importância de ensinar e aprender e que essas devem andar juntas.

Abordaremos agora alguns assuntos sobre o cargo do pedagogo na instituição pesquisada. Foi questionado acerca do setor e o cargo que o profissional exerce: a P1 informou que o cargo a qual foi lotada é o de técnica de suporte em infraestrutura de transportes, que é um cargo de nível médio do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), da área de engenharia, porém atualmente está cedida para DPU e atuando na ENADPU, e acumula duas funções a de coordenadora de educação a Distância e de Chefe de Gabinete da ENADPU. A P2 não informou o órgão de origem, apenas que também trabalha no setor de educação a distância na ENADPU. Nota-se que no órgão de origem a participante da pesquisa não atuava como pedagoga, mas viu na DPU a oportunidade de exercer a sua formação, apesar que, ao dirigir a função de chefe de gabinete, ela se destoa da formação.

Relacionado a isso, foi questionado quais foram os motivos que levaram a ingressar no órgão atual. A P1 informou que foi a insatisfação com a cultura organizacional do órgão de origem. A P2 ressaltou que o motivo da escolha se deu em conta da DPU ter como missão: prestar assistência jurídica aos mais necessitados, e o seu trabalho na DPU ajuda os defensores

a cumprir tal missão. De súbito, foram motivos diferentes que levaram o ingresso das pedagogas na DPU, mas em comum podemos supor que o motivo se deu pelo fato da instituição ser um órgão acolhedor, pois a pedagoga P1, ao escolher a DPU, possivelmente pesquisou sobre sua cultura organizacional, inclusive isso deve ser um elemento de preocupação do pedagogo, mesmo não fazendo parte da sua atribuição. Ribeiro (2010) destaca que “perceber a articulação entre elementos constitutivos dessa cultura com estratégias e propriedades do treinamento faz parte das habilidades do pedagogo corporativo” (RIBEIRO, 2010, p. 73).

Para conhecer sobre a atuação do pedagogo na DPU, é importante também informar que há presença de estagiários de pedagogia no órgão, e se tratando especificamente da ENADPU, que é o espaço delineado dessa pesquisa, se encontra atualmente 3 estagiários de pedagogia, 1 na Coordenação de Educação a Distância CEAD e 2 na Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento (CTED). Reitero aqui a importância do contato com essa área da pedagogia para os graduandos, pois insere ele em um contexto que permite articular o fazer e o pensar pedagógico em outro campo que não seja o escolar, promovendo um olhar sobre variados contextos socioculturais e educacionais. Severo (2018) destaca que precisa ser privilegiado no currículo de formação inicial em pedagogia, outras possibilidades e demandas de intervenção profissional em espaço de educação não escolar, pois isso é uma forma de atender as expectativas de pessoas que ingressam no curso com desejo de atuarem em espaços distintos da educação formal.

Foi abordado sobre o que caracteriza a importância da presença do pedagogo no órgão: a P1 elencou que “No dia a dia institucional, os servidores precisam resolver constantemente novos problemas que não têm soluções prontas e precisam aprender lidar com elas, e o pedagogo identifica a necessidade desses novos conhecimentos e propõe soluções de aprendizagem para resolução desses desafios”. A P2 explicou que, “Como se trata de uma escola, o trabalho do pedagogo é de suma importância e necessidade”. Infere-se que o pedagogo é a ponte entre a instituição e os servidores, assim sendo, no cotidiano ele une caminhos para alcançar os objetivos propostos. Podemos destacar aqui a interdisciplinaridade, pois o pedagogo é preparado durante a sua formação para atuar em práticas educativas que necessitam de serem interdisciplinares, e no contexto corporativo, constata-se que essas práticas são de extrema importância para o desenvolvimento das atribuições pedagógicas nessa área de atuação.

As atribuições do pedagogo na ENADPU são diversas em consequência da carência de um quadro próprio de servidores especializados, elas estão sintetizadas no quadro abaixo que foi estruturado através das repostas do questionário realizado com as pedagogas:

**Quadro 1-** Atribuições apontadas pelas pedagogas participantes da pesquisa

<b>Atribuições do pedagogo na ENADPU</b>		
<b>Área</b>	<b>Atribuições citadas</b>	
Planejamento, Gestão e Avaliação	Consolidar as informações e propor ações e indicadores relativos à Escola para o planejamento estratégico da DPU.	As atividades dessas áreas mencionadas, são as atribuições que apontam a necessidade de serem realizadas apenas por um profissional com formação em docência, dentre eles, sendo mais indicado o pedagogo.
	Planejar os eventos de capacitação necessários, estruturando o conteúdo programático e definindo o público alvo e o cronograma de execução dos cursos e eventos de capacitação	
	Propor melhorias, aos processos a fim de garantir a produção, a aquisição, a transferência, a disseminação, a internalização e a aplicação do conhecimento institucional coletivo	
	Prestar orientação técnico-pedagógica aos defensores e servidores da instituição quando tem ações da ENADPU; participar e revisar a elaboração da proposta orçamentária da escola e auxiliar os setores responsáveis nas dúvidas que concirnam à execução dos planos de capacitação para o exercício seguinte, submetendo-a para aprovação superior.	
Pedagógicos: didática, legislação	Acompanhar e prestar consultoria, com relação as ações de desenvolvimento, ambientação e educação, tirando dúvidas e orientando a todos quando identifica inconsistências.	

	<p>Definir as metodologias, estratégias, técnicas e instrumentos nos cursos, para garantir a aquisição dos níveis de competência desejáveis para os defensores no âmbito da DPU.</p>	
	<p>Elaborar a gestão, validação e avaliação de projetos educacionais.</p>	
	<p>Formular a preposição de diretrizes e normas, bem como a atualização destas, para estabelecer critérios, parâmetros e modelos na execução das atividades de educação corporativa.</p>	
	<p>Propor metodologia na produção de conteúdos audiovisuais e realizar a revisão pedagógica para os materiais da EaD.</p>	
Administrativa	<p>Acompanhar o monitoramento da execução orçamentaria relativa a cada exercício e produzir conjuntamente o relatório financeiro da ENADPU, onde constem os investimentos realizados e os resultados alcançados.</p>	<p>As atividades administrativas são caracterizadas por serem atividade de apoio não necessitando necessariamente o colaborador ser formado na área específica.</p>
	<p>Elaborar relatórios das atividades desenvolvidas no ano anterior para que o diretor geral da Escola possa apresentar ao conselho superior da Defensoria Pública da União em fevereiro de cada ano.</p>	
Treinamento e Capacitação	<p>Consolidar, montar, acompanhar, revisar e avaliar o plano periódico de capacitação da instituição, e compreender as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implantadas</p>	<p>As ações de treinamento e capacitação também se caracterizam por serem realizadas por um profissional docente, são uma das principais atribuições do pedagogo na educação corporativa, pois consoante ao estudo da didática e do processo ensino-</p>

	Planejar, coordenar, elaborar e supervisionar as ações relativas a treinamento de defensores e servidores no âmbito da DPU.	aprendizagem ele é preparado também para atuar frente a andragogia.
--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Ainda no campo das atribuições, foi questionado como os conhecimentos pedagógicos adquiridos na graduação auxiliam na execução das tarefas de trabalho. Sintetizando a fala das pedagogas, foi destacado que eles auxiliam a ter uma visão estratégica, tática e operacional da educação corporativa, e como exemplo disso, elas conseguem atuar desde o planejamento político-pedagógico, até no acompanhamento individualizado dos servidores-cursistas. Ademais, existe algumas tarefas que apenas os pedagogos conseguem realizar com propriedade, como exemplo: a revisão pedagógica dos materiais didáticos, a definição de metodologias, o planejamento, a gestão dos projetos pedagógicos das ações de capacitação, e a análise dos pedidos de pós-graduação (*lato sensu*).

Desse modo, Maciel (2020) pontua que o conhecimento dos educadores é marcado por sua trajetória, inserção no mundo social e sua subjetividade e que o sujeito ao estabelecer suas crenças e expressá-las visa este mundo social, e esse tipo de conhecimento é a personificação da identidade profissional do pedagogo. E, ao integrar uma base de conhecimento comum da sua categoria profissional, as atividades e habilidades da sua formação dão a ele sua própria identidade. Portanto, é compreensível que esses conhecimentos são desprendidos do significado atribuído a educação e a partir de suas restrições e possibilidades são estabelecidas suas práticas em explicar determinados aspectos sociais, políticos e culturais de seu desempenho no espaço de inserção profissional.

No contexto da ENADPU, podemos tanto apontar para as potencialidades de que as pedagogas ao terem uma sólida formação para a docência, tais como os eixos que foram categorizados a partir de suas respostas ao questionário: planejamento, processos de ensino-aprendizagens, por exemplo, como também para os desafios do contexto específico de um trabalho em uma escola de governo do campo jurídico. Assim, precisaram práticas situadas no cotidiano do trabalho através de tentativas erros e acertos, coadunado com a perspectiva de que “[...] o educador e mesmo o pesquisador pedagógico, necessitam não apenas de conhecimentos

científicos e filosóficos mas também de conhecimentos e atitudes derivados diretamente da experiência educativa concreta” (VISALBERGHI, 1983, p. 265 *apud* LIBÂNEO, 2010, p. 53)

Sabemos que, tanto no âmbito da atuação dentro dos espaços formais quanto informais, faz-se necessário uma constante formação continuada que possa vir a propiciar um desenvolvimento profissional docente condizente com as atuações e demandas da sociedade. Diante desse assunto, as pedagogas apontaram que cursos de administração e administração pública, aperfeiçoamento e pós-graduação, foram necessários para possibilitar ou melhorar sua atuação na instituição. Infere-se que, para atuar nesse espaço é necessário adquirir também conhecimentos da administração pública como contexto e objeto de ressignificação a partir dos aprofundamentos dos fins e objetivos formativos da instituição.

Ao irmos ao encontro do parágrafo anterior, é importante lembrar que a Defensoria Pública da União-DPU é instituição permanente, essencial na orientação jurídica, na promoção dos direitos humanos e na defesa dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados. A ENADPU apoia o cumprimento da missão institucional da DPU, ao assegurar as ações de capacitação e desenvolvimento que norteiam o Plano Anual de Capacitação realizado a cada dois anos, que é um instrumento instituído pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, através do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, na administração pública, e assim as metodologias que são desenvolvidas na Escola Nacional da DPU estão ligadas diretamente aos objetivos estratégicos da instituição. É importante ressaltar que consolidar as informações e propor ações e indicadores relativos à Escola para o planejamento estratégico da DPU é uma das funções do pedagogo que é desenvolvida na área de Planejamento, Gestão e Avaliação. Nesse contexto, é possível visualizar a ressignificação dos conhecimentos pedagógicos para atender essa área de trabalho.

As profissionais participantes da pesquisa salientaram que buscam contato constantemente com outros órgãos da educação corporativa para trocar experiências, e que mesmo tendo poucos contatos, estão sempre trocando informações relevantes e colaborando de forma mútua para aprofundar os conhecimentos. Pontuamos aqui que o pedagogo precisa estar constantemente atualizado das novas legislações e práticas corporativas, procurando conhecer novos casos de sucesso de boas práticas realizadas em outras instituições públicas de educação não formal, com isso ele irá adquirir nova fonte de inspiração para produção de novos conhecimentos. Cabe lembrar aqui a importância de fazer parte da rede nacional das escolas de governo que é um espaço formal criado justamente com o propósito de acolher as instituições públicas para realizar essas trocas de interações, a Enap assim descreve:

- a. A Rede serve para fortalecer os vínculos entre as organizações, criar o sentimento de pertencimento a um coletivo, fortalecer os canais de aprendizagem conjunta e para racionalizar o uso de recursos, evitando duplicidade de esforços.
- b. O compartilhamento de recursos pode ser amplo: aproveitamento das estruturas físicas, intercâmbio de docentes, de experiências, de materiais didáticos, de oferta formativa.
- c. c. Fortalecimento institucional e da imagem social das escolas de governo, aumentando sua visibilidade, sistematizando e aperfeiçoando a legislação pertinente às Escolas, como no caso do credenciamento de cursos de pós-graduação, por exemplo. (ENAP, 2013, p. 05)

Por fim, no questionário foi solicitado que as pedagogas descrevessem resumidamente como se dá o trabalho cotidiano nas atividades acerca da capacitação e desenvolvimento dos servidores público, caso elas desenvolvam essas atividades. As duas pedagogas atuam na capacitação e desenvolvimento: a P1 informou que elabora anualmente o plano de capacitação de todo o órgão e ao longo do ano planeja, desenvolve, executa, acompanha e avalia as ações que constam no plano anual, propondo ajustes quando identificados. A P2 analisa a demanda de curso de capacitação, e faz a elaboração de projetos de capacitação.

Assim sendo, Alves e Zuse (2004) pontuam que o trabalho do pedagogo nessas atribuições tem por objetivo melhorar os resultados da instituição, ao auxiliar no processo de articulação da aprendizagem dos colaboradores e para que isso ocorra, ele precisa “criar projetos educacionais e sociais, selecionar e planejar cursos de aperfeiçoamento e capacitação, realizar palestras, pesquisar a utilização e a implantação de novas ideias, avaliar desempenhos, em prol de melhorias para a cultura organizacional”. (ALVES e ZUSE, 2004. p. 03)

Em resumo, o pedagogo na ENADPU atua com base em seus conhecimentos pedagógicos, complementando-os aos saberes adquiridos durante as trocas de experiências perpassadas com outros colegas e instituições que fazem parte da rede nacional de escola de governo. São nesses espaços que elas encontram apoio para diálogo e reflexão sobre assuntos que desafiam a escola. Dentre as diversas atribuições destacadas pelo pedagogo nesse espaço de atuação, é visto o quão se faz presente as atividades de capacitação e treinamento, sendo elas de suma importância, pois como já discutido nesse trabalho, elas refletem no nível estratégico da instituição.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, o presente trabalho permitiu refletir de forma mais contextualizada sobre o papel do pedagogo na educação corporativa, trazendo como ambiente de análise suas atribuições na Escola Nacional da Defensoria Pública da União-ENADPU. Essas análises se fizeram necessárias por conta de não haver normativos específicos sobre o trabalho do pedagogo na Defensoria, e isso trouxe como consequência uma atuação muito vasta, não restringindo que essa laboração seja realizada apenas em atividades ligadas ao pedagógico.

O objetivo geral buscou compreender a atuação do pedagogo na educação corporativa através de um estudo de caso da Escola Nacional da Defensoria Pública da União, verificando quais as atividades desenvolvidas e atribuídas por este profissional neste espaço. Ele foi atingido à medida que se buscou primeiramente contextualizar o papel do pedagogo nas escolas de governo para formação do servidor público. De forma incipiente, foi demonstrado que esse profissional se faz necessário por ser capacitado a trabalhar com práticas andragógicas e isso foi constatado no questionário realizado com as pedagogas da instituição, ao verificar que as atribuições de capacitação e treinamento são importantes pois norteiam a construção do Plano Anual de capacitação, que é um instrumento de apoio da missão institucional da DPU.

Foi de suma importância também tecer sobre a historicidade da educação não formal, trazendo a baile o contexto histórico da formação das escolas de governo no Brasil e demonstrando que houve momentos de intensas lutas para constituição destas, que só ganharam espaço notório ao terem caráter normativo quando foram inseridas no texto constitucional através da aprovação da emenda da reforma administrativa (Emenda n. 19, de 1998). Nessa historicidade, foi necessário também contextualizar o uso do termo educação corporativa, abordando os movimentos ocorridos para que esse sistema se instalasse no Brasil, e demonstrando sua importância para o desenvolvimento de competências dos servidores/colaboradores de uma instituição.

Consoante aos objetivos específicos, foi possível refletir sobre a importância do pedagogo dentro do seu espaço de atuação não formal. Das principais descobertas, podemos ressaltar que o pedagogo nesse espaço confere caráter docente aos demais colaboradores durante a ministração das aulas aos servidores. Diversos outros elementos que reafirmam a importância do pedagogo no órgão também foram encontrados durante a pesquisa, como: capacidade de elaborar planejamento, e pensar em meios para atingir os objetivos; qualificação para realizar a compreensão dialética e posicionamento dos fenômenos educativos ocorridos

dentro da instituição e por fim auxiliar no desenvolvimento de diversas competências, como: de conteúdo, pedagógicas e tecnológicas.

Quanto aos conhecimentos que permeiam o pedagogo para exercer sua profissão na educação corporativa, além dos conhecimentos pedagógicos, é necessário ser um profissional criativo, comunicativo, que tenha espírito de equipe, e que saiba mobilizar e integrar recursos, para gerir os conhecimentos que agregam valores aos servidores e a organização, seja elaborando ou coordenando projetos de formação continuada, cursos de capacitação e dentre outros.

Conhecer as dificuldades enfrentadas por esses profissionais nesses espaços de laboração durante a sua inserção nos possibilitou conhecer também os limites e desafios dessa atuação, e permitiu refletir a importância de se realizar investimento na formação continuada dos pedagogos nesse espaço de trabalho, Por conseguinte, foram encontradas lacunas nessas dificuldades que poderiam ter sido amenizadas por cursos de formação continuada, como é o caso da Educação a Distância, pois se o profissional tivesse tido acesso a esse conteúdo antes de iniciar sua atuação, com certeza ele teria menos dificuldade ao trabalhar com essa modalidade na educação corporativa.

Ao verificar como a legislação vigente na DPU entende o papel do pedagogo nesse espaço de educação não formal, foi trazido a discurso dois Projetos de Lei sob nº 7.922/2014, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos dos servidores da Defensoria Pública da União e fixa o valor de suas remunerações e outras providências, e o Projeto sob nº 7.923/2014, que dispõe sobre a criação de cargos de comissão e função de confiança no quadro de pessoal da Defensoria Pública da União, ambos estão em tramitação na Câmara dos Deputados. Como a DPU é um órgão relativamente nova, não possui plano de carreira e cargos dos servidores e nem cargos em comissão e função de confiança, destarte esses problemas possivelmente afetam na atuação do pedagogo que não tem normativos específicos sobre a suas atribuições fato esse que reflete também no edital do concurso público e foi discutido durante o decorrer desse trabalho.

A pesquisa teve o propósito de contribuir para a produção acadêmica sobre educação corporativa que ainda é escassa. Com isso, para complementá-la, é necessário recorrer a áreas que tem certa proximidade e já estão mais reconhecidas dentro do contexto organizacional, como exemplo, os conceitos que estão ligados diretamente a educação corporativa, sendo eles:

treinamento, capacitação, competência, educação a distância, planejamento educacional, andragogia.

Em síntese, as pesquisas nesse campo merecem análise profunda, pois só assim o pedagogo conseguirá estabelecer suas atribuições nas escolas de governo e o termo educação corporativa será mais compreendido, sendo possível verificar esse espaço com um olhar sistêmico diante a organização a qual está instituído, como já destacado nesse trabalho a educação corporativa vai muito além das atividades de capacitação e desenvolvimento.

## **PERSPECTIVAS PARA O FUTURO**

Quando iniciei essa pesquisa, eu tinha por convicção que não atuaria no espaço formal de educação, até o momento tive poucas oportunidades de atuar nesse espaço, sendo uma delas durante o estágio obrigatório. O que mais me chamou atenção durante toda a graduação foi a atuação do pedagogo nas áreas de educação não formal, principalmente em escola de governo. Ademais, a valorização do profissional em alguns determinados órgãos públicos é grande se comparado com o docente da Secretaria de Educação do Distrito Federal.

Desempenhar a função de pedagogo na educação não formal é muito atrativo, seja financeiramente, como também, profissionalmente, pois como discorrido na pesquisa esse profissional lida com variadas formas de trabalho e dependendo do contexto de atuação, engloba também, conhecimentos oriundos de outras formações que possibilita o profissional ampliar a sua relação com diversos conhecimentos. Hoje, tenho certeza que pretendo um dia realizar esse sonho de passar em um concurso público de carreira específica para pedagogo.

Contudo, atualmente estou voltada para o concurso da Secretaria de Educação do Distrito Federal, como mencionado, eu nunca tive vontade de lecionar, mas ao começar a estudar para esse concurso através do cursinho preparatório que estou frequentando e da convivência com vários profissionais da educação nesse espaço, essa vontade floresceu em mim. Ao estudar cada conteúdo do edital, eu começo a repensar sobre as práticas pedagógicas e a ter vontade de fazer parte dos profissionais da educação que lutam diariamente por uma educação pública de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, F.; SUZE, A. J. **o pedagogo nas organizações: seus saberes e fazeres**. [S.l.: s.n.],2004.
- BITTENCOURT, Maryângela A.; ZOUAIN, Deborah M. **Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas — Espea e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus — FESPM**. Revista Adm. Made, v. 14, n. 3, p. 75-94, 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Decreto n. 93.277**, de 19 de setembro de 1986. Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. [http:// www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm)
- BRASIL. **Decreto n. 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)
- BRASIL. **Decreto n. 10.506**, de 2 de outubro de 2020 Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1)
- BRASIL. **Lei n. 6.871**, de 3 de dezembro de 1980. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/L6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L6871.htm).
- BRASIL. **Lei nº6.297**, 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, Brasília, DF, 18 dez. 1975.

BRASIL. **Lei complementar nº 80**, de 12 de janeiro de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. Brasília, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Ensino Médio**. Brasília: Ministério da Educação, 2002a.

BRASIL. RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf)>.

BOLLMANN, M.G.N. **Carreira docente**. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

CADINHA, M. A. **Conceituando pedagogia e contextualizando a pedagogia empresarial**. In: LOPES, I.; TRINDADE, A. B.; CARVALHO, C.; CADINHA, M. A. Pedagogia empresarial: uma nova visão da aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro, RJ: o autor, 2006.

CERONI, Mary Rosane. **O perfil do pedagogo para atuação em espaços não-escolares..** In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA SOCIAL, 1., 2006, . Proceedings online... Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, Available from: <[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC0000000092006000100040&lng=en&nrm=abn](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000092006000100040&lng=en&nrm=abn)>. Access on: 25 Sep. 2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri: Manoele, 2014

COELHO, Fernando de Souza. **História do ensino de administração pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do campo de públicas** / Fernando de Souza Coelho. – Brasília: Enap, 2019.

Concurso Defensoria Pública da União. Disponível em: [http://www.cespe.unb.br/concursos/DPU\\_15\\_ADMINISTRATIVO/arquivos/ED\\_1\\_2015\\_DP\\_U\\_ADM\\_EDITAL\\_DE\\_ABERTURA.PDF](http://www.cespe.unb.br/concursos/DPU_15_ADMINISTRATIVO/arquivos/ED_1_2015_DP_U_ADM_EDITAL_DE_ABERTURA.PDF). Acesso em: 29 de setembro de 2021.

COSTA, Frederico Lustosa. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** Revista de Administração Pública, RIO DE JANEIRO 42(5):829-74, SET/OUT. 2008.

CURADO SILVA, K.A.P.C. **A pedagogia plena:** uma proposta unitária de formação. Formação em movimento. v.3, i.1, n.5, p.114-130, jan/jun.2021

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DPU. **Plano Estratégico DPU 2040:** planejar, defender. Brasília: DPU, 2019. Disponível em: [https://www.dpu.def.br/images/stories/transparencia/Acoes\\_programas/Plano\\_estrategico\\_dp\\_u2040\\_final.pdf](https://www.dpu.def.br/images/stories/transparencia/Acoes_programas/Plano_estrategico_dp_u2040_final.pdf). Acesso em: 17 ago. 2021.

DPU. **Portaria DPU nº 560, de 30 de agosto de 2007.** [Publicado no DOU em 3 set 2007]. Dispõe sobre a criação da Escola Superior da Defensoria Pública da União e das Câmaras de Coordenação da Defensoria Pública da União. Brasília: DPU, 2007. Disponível em: <https://www.dpu.def.br/portarias/gabdpgf/2007/47214-portaria-gabdpgf-dpgu-n-560-de-30-de-agosto-de-2007-ficam-criadas-a-escola-superior-da-dpu-e-as-camaras-de-coordenacao-da-dpu-com-sede-em-brasilia-df-diretamente-e-imediatamente-vinculadas-a-dpgu>. Acesso em: 17 ago. 2021.

EBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais:** o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa.** São Paulo: Ed. Gente, 2002.

ENAP. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho.** [recurso digital]. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://sites.google.com/view/competenciastransversais/o-conceito-de-compet%C3%A2ncias?authuser=0>. Acesso em: 8 ago. 2021.

EVARISTO, J.L.S. SANTOS, A.C.B. SOUSA, R.G.J. FRANCO, A.I. **Escolas de Governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública:**

relatos de experiência no nordeste brasileiro. Rev. Serv. Público Brasília 70 (especial) 107-131 dez 2019.

FARIAS, Júlia Lemos. **A produção acadêmica sobre o pedagogo nas escolas de governo: 2008-2017**. Anais do 24º Congresso de Iniciação Científica da Unb e 15º do DF . Disponível em:

<https://conferencias.unb.br/index.php/iniciacaocientifica/24CICUNB15DF/paper/view/13746>

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Carvalho, Paulo Sergio. Santos, Handemba Mutana Poli. **A ENAP como Escola de Governo: trajetória e perspectivas para o futuro**. X Encontro Nacional de Escolas de Governo. 12 e 13 de agosto 2014. Brasília-DF.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo: RAC, Edição Especial 2001: 183-196

FONSECA, Diogo Ribeiro. **Sistemas de Escolas de Governo da União: perfil, identidade e desafios para institucionalização / Diogo Ribeiro da Fonseca... [et al]**. – Brasília: Enap; 2015 137 p. (Cadernos ENAP, 40)

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1987.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 35. n. 3. p. 21. 1995.

HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de Pedagogia Empresarial**. SP: MH assessoria Empresarial LTDA.2006. Disponível em [http://www.mh.etc.br/documentos/licoes\\_de\\_pedagogia\\_empresarial.pdf](http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf). Revista e ampliada 2006. Sorocaba. Acesso em 19 jun. 2021.

KOLB, David. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey, Prentice Hall, 1984

KUENZER, A. **Conhecimentos e competências no trabalho e na escola**. Boletim técnico do Senac, v. 13, n. 1, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para que?** São Paulo: Cortez, 1999

LOSSO, Cláudia, Regina Castellano. **Escolas de governo e educação a distância: capacitação e formação de servidores públicos na perspectiva do Framework da comunidade de inquirição**. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2018



LUCKESI, Cipriano Carlos. **O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?** 2000. Disponível em:

[http://fisica.uems.br/profsergiochoitiyamazaki/2008/texto3%20pratica2\\_not\\_2008.doc](http://fisica.uems.br/profsergiochoitiyamazaki/2008/texto3%20pratica2_not_2008.doc).

Acesso em 18 de ago 2021.

MARCIEL, Maria José Camelo. **A atuação do pedagogo na escola de educação profissional: a tarefa da pedagogia e as necessidades emergentes.** EdUECE, Fortaleza. p. 42-78. 2020..

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Governo, imagem e sociedade.** Brasília: Funcep, 1988.

MARCONI, Nelson. **O fortalecimento das carreiras de Estado.** In: SCHWARZ, Leticia & PETRUCCI, Vera (Org.). **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

MEISTER, J. **Educação corporativa. a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MERCADO, Luis Paulo Leopoldo. **Metodologias de ensino com tecnologias da informação e comunicação no ensino jurídico.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 21, n. 1, p. 263-299, mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772016000100013>. Acesso em: 18 outubro 2021

NASCIMENTO, Tarcilena P. C.; ESPER, Aniely K. **Evasão em cursos de educação continuada a distância: um estudo na Escola Nacional de Administração Pública.** Revista do Serviço Público, v. 60, n. 2, p. 159-173, 2009.

NICOLINI, Alexandre. **Aprender a governar.** A aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de estado. Tese Doutorado em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

PACHECO, Regina S. **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da Enap.** Brasil. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

POTIN, Nilcéa, **A atuação do pedagogo no ramo empresarial e a relevância da profissão.** Espirito Santo. 2009.

RIBEIRO, A.E.A. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Wak Editora. 2010.

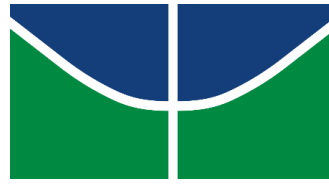
SEVERO, J. L. R. L. **A formação inicial de pedagogos para a educação em contextos não escolares:** apontamentos críticas e alternativas curriculares. In: PINTO, H. A.; SILVESTRE, M. A. (Orgs.). Curso de pedagogia: avanços e limites após as Diretrizes Curriculares Nacionais. São Paulo: Cortez, 2017. p. 127-160.

SEVERO, J. L. R. L. **Perspectivas curriculares sobre a formação do pedagogo para a educação não escolar.** Educação em Revista, Belo Horizonte, n.34, e176656, 2018.

VISALBERGHI, A. **Pedagogia e scienze dell'educazione.** Milano: Arnoldo Mondadori, 1983.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**Universidade de Brasília – UnB**

**Faculdade de Educação – FE**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

O senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa - **O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**. O objetivo da pesquisa é compreender a atuação do pedagogo na educação corporativa, considerando as concepções dos estudantes e a proposta pedagógica do curso. O Projeto tem a orientação da Prof<sup>a</sup>. Shirleide Pereira da Silva Cruz da Faculdade de Educação da UnB, orientadora da Pedagogia.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução N<sup>o</sup>. 466 do Conselho Nacional de Saúde e Resolução PPGE UnB N<sup>o</sup>. 12 sobre Ética em Pesquisa em Educação. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente os pesquisadores terão conhecimento dos dados.

O senhor (a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Agradeço a sua disposição em participar desta pesquisa.

Sammy de Sousa Silva

Julho 2021.

## APÊNDICE B – Apresentação da pesquisa



**Universidade de Brasília – UnB**

**Faculdade de Educação – FE**

**O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DA  
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

Prezado (a),

Sou estudante do Curso de Pedagogia da Universidade de Brasília – UnB e para a obtenção do título de graduado em pedagogia estou realizando uma pesquisa sobre o pedagogo e a educação corporativa: Um estudo de caso da Defensoria Pública da União.

Em hipótese alguma você será identificado. Os dados aqui coletados serão usados apenas para fins acadêmicos.

Agradeço sua colaboração e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Sammy de Sousa Silva

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Questionário aberto:

### 1. Formação profissional

- 1.1) Em qual instituição se formou em pedagogia?
- 1.2) Em que ano concluiu sua formação em pedagogia?
- 1.3) Quais cursos você realizou? Quais foram as respectivas áreas de realização? Ex: Curso de pós graduação Strictu Sensu, Curso de pós graduação Lacto Sensu, outro curso de graduação
- 1.4) Desde da sua educação formal até aqui, o que você destacaria como contribuição mais relevante para o exercício de sua função? Ex: curso de graduação, curso inicial de formação continuada.

### 2. Experiência

- 2.1) Há quantos anos está inserido no contexto empresarial?
- 2.2) Como é a sua experiência com a educação corporativa?
- 2.3) O seu atual emprego é o primeiro na área empresarial?
- 2.4) Quais foram as principais dificuldades encontradas quando ingressou em seu atual espaço de trabalho?

### 3. Cargo na empresa

- 3.1) Qual é o órgão público, setor e o cargo que o você exerce?
- 3.2) Quais motivos te levaram a ingressar no órgão?
- 3.3) Há presença de estagiários de pedagogia?
- 3.4) Para você, o que caracteriza a importância da presença do (a) pedagogo (a) no órgão?

### 4. Atribuições

- 4.1) Quais são as suas atribuições desenvolvidas? Há especificidade na atuação do (a) pedagogo (a)?
- 4.2) Como os conhecimentos pedagógicos adquiridos na graduação auxiliam na execução de suas tarefas de trabalho?
- 4.3) A formação inicial em pedagogia é suficiente para a sua atuação no trabalho?
- 4.4) Você considera que outros cursos foram necessários para possibilitar ou melhorar a atuação na empresa? Se sim, quais conhecimentos empíricos julga essenciais em sua atuação?

4.5) Você tem contato com pedagogos (as) de outros órgãos da área de educação corporativa, para trocar experiências?

5. Capacitação e desenvolvimento

Acerca das atividades de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos. Caso essas atividades não sejam de sua atribuição, favor responder "não se aplica".

5.1) Descreva resumidamente como se dar o seu trabalho cotidiano nas diferentes atividades que o (a) pedagogo (a) atua no órgão.

**Resposta dos questionários**

▪ **Pedagoga P1**

1. Formação profissional

1.1) Em qual instituição se formou em pedagogia?

UnB - Universidade de Brasília

1.2) Em que ano concluiu sua formação em pedagogia? (preencha apenas números)

2011

1.3) Quais cursos você realizou? Quais foram as respectivas áreas de realização?

Pós-graduação lato sensu - Área: Educação Corporativa, Sub-área: Inovação e novas tecnologias educacionais

1.4) Desde da sua educação formal até aqui, o que você destacaria como contribuição mais relevante para o exercício de sua função? Ex: curso de graduação, curso inicial de formação continuada.

Graduação, pois é a base para sustentar os novos aprendizados.

2. Experiência

2.1) Há quantos anos está inserido no contexto empresarial?

Desde 2003, mas na área de educação, desde 2011.

2.2) Como é a sua experiência com a educação corporativa?

Sempre de aprendizagem! Na área pública, sempre temos que vislumbrar as novas práticas, analisar a aplicação em prol do benefício público e enfrentar a morosidade, as resistências e o lado negativo da burocracia para melhorar os serviços prestados.

2.3) O seu atual emprego é o primeiro na área empresarial?

Não, é o segundo! E nunca atuei na área escolar.

2.4) Quais foram as principais dificuldades encontradas quando ingressou em seu atual espaço de trabalho?

Neste atual, iniciei na área de educação a distância e não havia estudado o tema na graduação, além disso a área era nova na escola corporativa e estava sendo realizada nos 2 anos anteriores por meio de uma empresa contratada. Iniciei na coordenação no último mês do contrato. Eu era a única pedagoga da coordenação e tive que desenvolver pela primeira vez os cursos que vinham até aquele momento, sendo realizados pela empresa. A equipe (de duas pessoas) a qual completei sendo a terceira, tinha apenas uma noção do que deveríamos continuar. Tive que compreender a dinâmica da EaD, estudar as metodologias, pesquisar os erros e avanços e implementar, tudo ao mesmo tempo. Outras dificuldades, estas perduram até hoje, são: a cultura de cursos presenciais (preferência pelos participantes), temos dificuldades com o tempo de construção dos cursos EaD (muito longo) e do tradicionalismo acadêmico dos cursos de direito (ainda possuem uma educação bancária) não condizente com a fluência da linguagem da EaD. Outra dificuldade, esta fora da EaD, mas percebida quando ingressei é o estágio de evolução da educação corporativa, sinto que ainda é tratada como um setor administrativo de contratação de cursos, sem que se compreenda os princípios, os objetivos, os fundamentos e as necessidades educacionais gerais das pessoas que são treinadas e da instituição como um todo.

3. Cargo na empresa

3.1) Qual é o órgão público, setor e o cargo que o você exerce?

Meu cargo é de Técnica de Suporte em Infraestrutura de transportes, um cargo de nível médio do DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes), da área de engenharia. Atualmente estou cedida para a DPU (Defensoria Pública da União), atuando na ENADPU (Escola Nacional da DPU) e acumulo as funções de Coordenadora de Educação a Distância e de Chefe de Gabinete da ENADPU.

3.2) Quais motivos te levaram a ingressar no órgão?

Insatisfação com a cultura organizacional do meu órgão de origem (o DNIT).

3.3) Há presença de estagiários de pedagogia?

Sim, temos 3 estagiários de pedagogia, 1 na CEAD e os outros 2 na Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento (CTED), com os cursos presenciais de curta duração e os de longa duração.

3.4) Para você, o que caracteriza a importância da presença do (a) pedagogo (a) no órgão?

No dia a dia institucional, os servidores precisam resolver constantemente novos problemas que não têm soluções prontas e precisam aprender a lidar com elas, o pedagogo identifica a necessidade desses novos conhecimentos e propõem soluções de aprendizagem para resolução desses desafios.

4. Atribuições

4.1) Quais são as suas atribuições desenvolvidas? Há especificidade na atuação do (a) pedagogo (a)?

Estou com uma sobrecarga de atividades, assim, para facilitar vou ajustar uma parte do regimento interno, no art. 80, relativo ao que está sob minha execução e/ou responsabilidade na ENADPU: I - consolido as informações e proponho as ações e indicadores relativos à Escola para o planejamento estratégico da DPU; II - consolido, monto, acompanho reviso e avalio o plano periódico de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas, observado o direcionamento estratégico institucional (não há mapeamento de competências; III - planejo, coordeno, elaboro e supervisiono as ações relativas a treinamento, de defensores e servidores, no âmbito da DPU, com relação às ações de desenvolvimento, ambientação e educação, apenas acompanho e presto consultoria, tiro dúvidas e oriento a todos quando demandada ou quando identifico inconsistências; IV - defino as metodologias, estratégias, técnicas e instrumentos nos cursos, para garantir a aquisição dos níveis de competência desejáveis para os defensores, no âmbito da DPU; V - planejo os eventos de capacitação necessários, estruturando o conteúdo programático, definindo o público alvo e o cronograma de execução dos cursos e eventos de capacitação; VI - formulo a proposição de diretrizes e normas, bem como a atualização destas, para estabelecer critérios, parâmetros e modelos a serem adotados na execução das atividades de educação corporativa; VII - proponho melhorias aos processos a fim de garantir a produção, a aquisição, a transferência, a disseminação, a internalização e



a aplicação do conhecimento institucional coletivo; ... X - proponho, reviso, desenvolvo e acompanho os convênios, acordos de cooperação técnica e parcerias com escolas, universidades, centros de pesquisa em educação, órgãos públicos e outras instituições, nacionais e internacionais e ainda as ações derivadas deles; XI - presto orientação técnico-pedagógica aos defensores e servidores da Instituição quando tem ações da ENADPU; XII - participo e reviso a elaboração da proposta orçamentária da Escola e auxilio os setores responsáveis nas dúvidas que concirnam à execução dos planos de capacitação para o exercício seguinte, submetendo-a para aprovação superior; XIII - acompanho o monitoramento da execução orçamentária relativa a cada exercício e produzo conjuntamente o relatório financeiro da ENADPU onde constem os investimentos realizados e os resultados alcançados; XIV - proponho metodologias na produção de conteúdos audiovisuais e realizo a revisão pedagógica para os materiais da EaD; XV - Elaboro, para que o diretor-geral da Escola possa apresentar ao Conselho Superior da Defensoria Pública da União, em fevereiro de cada ano, relatório das atividades desenvolvidas no ano anterior.

4.2) Como os conhecimentos pedagógicos adquiridos na graduação auxiliam na execução de suas tarefas de trabalho?

Os conhecimentos da graduação formaram a base de sustentação da minha atuação técnico-pedagógica, assim, compreendo, analiso e sintetizo os fundamentos educacionais, as estruturas dos sistemas educacionais e pedagógicos que me permitem ter uma visão estratégica, tática e operacional da educação corporativa. Por exemplo, consigo atuar desde o planejamento político-pedagógico, até no acompanhamento individualizado dos alunos. Existem algumas atividades que apenas os pedagogos conseguem realizar com propriedade, como a revisão pedagógica dos materiais didáticos, a definição de metodologias, o planejamento e a gestão dos projetos pedagógicos das ações de capacitação, a análise dos pedidos de pós-graduação *stricto* e *lato sensu*, entre outros.

4.3) A formação inicial em pedagogia é suficiente para a sua atuação no trabalho?

Para a atuação inicial, sim, porém, para melhorar essa atuação, convém estudar a realidade e aprofundar os conhecimentos.

4.4) Você considera que outros cursos foram necessários para possibilitar ou melhorar a atuação na empresa? Se sim, quais conhecimentos empíricos julga essenciais em sua atuação?

Administração e administração pública.

4.5) Você tem contato com pedagogos (as) de outros órgãos da área de educação corporativa, para trocar experiências?

Alguns contatos, considero que são poucos!

5. Capacitação e desenvolvimento

5.1) Descreva resumidamente como se dar o seu trabalho cotidiano nas diferentes atividades que o (a) pedagogo (a) atua no órgão.

No cotidiano, o pedagogo é o responsável por elaborar anualmente o plano de capacitação de todo o órgão e ao longo do ano planejar, desenvolver, executar, acompanhar e avaliar as ações que constam no plano anual, propondo ajustes quando identificado.

▪ **Pedagoga P2**

1. Formação profissional

1.1). Em qual instituição se formou em pedagogia?

R - Universidade Católica de Pernambuco

1.2). Em que ano concluiu sua formação em pedagogia?

R - 1981

1.3) Quais cursos você realizou? Quais foram as respectivas áreas de realização? Ex: Curso de pós graduação Strictu Sensu, Curso de pós graduação Lacto Sensu, outro curso de graduação Curso de pós graduação Lacto Sensu.

1.4) Desde da sua educação formal até aqui, o que você destacaria como contribuição mais relevante para o exercício de sua função? Ex: curso de graduação, curso inicial de formação continuada.

R - Curso de formação continuada.

2. Experiência

2.1) Há quantos anos está inserido no contexto empresarial?

R - 48 anos

2.2) Como é a sua experiência com a educação corporativa?

R - É uma experiência de muito aprendizado.

2.3) O seu atual emprego é o primeiro na área empresarial?

R – Sim.

2.4) Quais foram as principais dificuldades encontradas quando ingressou em seu atual espaço de trabalho?

No início, as dificuldades foram aplicar a teoria na prática da instituição, pois tal dificuldade segue ao longo dos anos, o que foi contornado com os cursos de aperfeiçoamento.

3. Cargo na empresa

3.1) Qual é o órgão público, setor e o cargo que o você exerce?

R - Defensoria Pública da União - Escola Nacional da DPU - Pedagoga.

3.2) Quais motivos te levaram a ingressar no órgão?

R - Escolhi a DPU por ter como missão: prestar assistência jurídica aos mais necessitados.

Entendo que o meu trabalho na DPU ajuda os defensores a cumprir tal missão.

3.3) Há presença de estagiários de pedagogia?

R - Sim, e são muito bem vindos.

3.4) Para você, o que caracteriza a importância da presença do (a) pedagogo (a) no órgão?

R - Como se trata de uma escola, o trabalho do pedagogo é de suma importância e necessidade.

4. Atribuições

4.1) Quais são as suas atribuições desenvolvidas? Há especificidade na atuação do (a) pedagogo (a)?

R - Atribuições: elaboração, gestão, validação e avaliação de projetos educacionais.

R - sim, há especificidade, pois tal atividade acima citada deve ser desempenhada por um especialista da área de educação: o pedagogo.

4.2) Como os conhecimentos pedagógicos adquiridos na graduação auxiliam na execução de suas tarefas de trabalho?

R - Entendo que toda a teoria adquirida durante o curso me auxiliaram, desde o conhecimento das correntes pedagógicas até a assimilação das novas tecnologias da informação e comunicação.

4.3) A formação inicial em pedagogia é suficiente para a sua atuação no trabalho?

R - Não é. Como todo profissional, o pedagogo precisa se atualizar sempre e se apropriar da construção do conhecimento, que na era digital é constante e crescente.

4.4) Você considera que outros cursos foram necessários para possibilitar ou melhorar a atuação na empresa? Se sim, quais conhecimentos empíricos julga essenciais em sua atuação? Sim, os cursos de pós que realizei e os de aperfeiçoamento contribuíram e contribuem para a minha atuação diária como pedagoga.

4.5) Você tem contato com pedagogos (as) de outros órgãos da área de educação corporativa, para trocar experiências?

R - Sim, realizamos network sempre.

## 5. Capacitação e desenvolvimento

Acerca das atividades de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos. Caso essas atividades não sejam de sua atribuição, favor responder "não se aplica".

5.1) Descreva resumidamente como se dar o seu trabalho cotidiano nas diferentes atividades que o (a) pedagogo (a) atua no órgão.

R - Análise de demanda de curso de capacitação; elaboração de projetos de capacitação, etc