



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**O PEDAGOGO COMO AGENTE DE MUDANÇA EM PROCESSOS  
EDUCATIVOS NÃO ESCOLARES**

**DENISE ANDRETTA**

**Brasília-DF, julho de 2011.**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**O PEDAGOGO COMO AGENTE DE MUDANÇA EM PROCESSOS  
EDUCATIVOS NÃO ESCOLARES**

Trabalho de conclusão 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, sob a orientação do professor Dr. Remi Castioni.

**DENISE ANDRETTA**

**Brasília-DF, julho de 2011.**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Professor Dr. Remi Castioni (Orientador)

Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

---

Professor Rogério de Andrade Córdova (Examinador)

Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

---

Professora Sonia Marise Salles Carvalho (Examinadora)

Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

---

Conceito Final

Ao amigo André Luiz Sellani de Oliveira, meus agradecimentos pelo o apoio e por ter acreditado, mais do que eu mesma, que meu nome estaria na lista dos aprovados do vestibular da UnB do ano de 2003.

“Quem pode pensar *sem* as massas, sem que se possa dar ao luxo de não pensar em *torno delas*, são as elites dominadoras, para que, assim pensando, melhor as conheçam e, melhor conhecendo-as, melhor as dominem”.

Paulo Reglus Neves Freire

## RESUMO

A atuação do pedagogo em ambientes não escolares ainda é um assunto novo para muitos pedagogos assim como para as organizações que imaginam que esta formação propicia somente a atuação dentro de sala de aula.

A preparação para o trabalho nos ensinos fundamental e médio ainda é deficitária e com o crescimento do país, torna-se necessário aperfeiçoar aprendizados essenciais para as demandas das empresas. A formação, capacitação, o treinamento e a educação continuada fora do ambiente escolar, ou como será tratado neste ensaio, no ambiente organizacional ou empresarial, é uma demanda crescente no atual cenário econômico do país.

Os departamentos de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Educação Corporativa e outros, responsáveis pela viabilização da aprendizagem organizacional, optam comumente pela contratação de administradores e psicólogos para compor a equipe, enquanto os pedagogos deveriam ser os “donos” desse espaço nas empresas.

Mostrar para os empregadores e também para os estudantes de pedagogia que o campo de atuação do pedagogo é vasto e que este profissional adquire em sua formação as ferramentas necessárias e o conhecimento técnico apropriado para a aplicação do desenvolvimento das pessoas nas organizações é o que será exposto neste trabalho.

**Palavras chaves:** Aprendizagem Organizacional; Formação; Treinamento; Capacitação; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Educação Corporativa.

## **LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS**

Figura 1 - Organograma da Presidência e Diretorias dos D.A. ....	51
Figura 2 - Organograma da Diretoria Financeira e RH dos D.A. ....	53

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
PRIMEIRA PARTE .....	12
MEMORIAL.....	12
SEGUNDA PARTE .....	23
CAPÍTULO 1: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO ANTE A PEDAGOGIA EMPRESARIAL. 23	
1.1. Educação, formação e treinamento .....	23
1.2. A formação no local de trabalho .....	29
1.3. Formação de mão de obra qualificada no Brasil: dever da escola ou da empresa? .....	31
1.4. O Pedagogo na empresa.....	34
1.4.1. O planejamento das ações de treinamento na empresa .....	37
1.4.2. Aplicação das ações de treinamento na empresa .....	41
1.4.3. Avaliação das ações de treinamento na empresa .....	43
CAPÍTULO 2: OS DIÁRIOS ASSOCIADOS .....	46
2.1. Contexto Histórico .....	46
2.2. Área de Atuação .....	47
2.3. Empresas do Grupo.....	48
2.4. Componentes Estratégicos.....	49
2.5. Estrutura Organizacional .....	51
2.6. Perfil do Recursos Humanos .....	52
2.6.1. Treinamentos.....	53
2.6.2. Estrutura Física.....	54
CAPÍTULO 3: A ELABORAÇÃO DE UM NOVO FORMATO DE TREINAMENTO	
INTRODUTÓRIO .....	55
3.1. O Treinamento de Integração de Novos Funcionários .....	55
3.2. Treinamento de Integração dos Diários Associados DF.....	57
3.3. Análise de dados da avaliação de reação e pesquisa de outros modelos de treinamento de integração .....	59
3.4. A elaboração de um novo modelo de Treinamento Introdutório .....	63
3.4.1. Objetivos.....	63
3.4.2. Seqüência dos conteúdos.....	63
3.4.3. Recursos didáticos .....	65
3.4.4. Avaliação .....	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
TERCEIRA PARTE.....	68
PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS COMO PEDAGOGA.....	68
REFERÊNCIAS .....	69
ANEXO 01 .....	71
ANEXO 02 .....	74

## INTRODUÇÃO

A Pedagogia e as empresas possuem objetivos comuns em relação às pessoas, especialmente nos tempos atuais. No decorrer do curso e observando a minha atuação na área de Recursos Humanos, pude concluir que o Pedagogo pode ocupar cargos que atualmente são ocupados por Administradores e Psicólogos e outros no mercado de trabalho, principalmente na área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas dentro das organizações.

Supondo que isto ocorre porque, para muitos, a educação nas empresas não necessita de acompanhamento de profissionais com conhecimentos específicos para tal e, assim, estes não conseguem conceber a atuação do pedagogo em outros ambientes a não ser na escola.

Tanto as empresas como a Pedagogia agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, com o objetivo de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada, no comportamento das pessoas em direção a um objetivo, chama-se aprendizagem. Segundo Freire (1996), “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”. E a aprendizagem, a educação e o ato de ensinar é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo e não domínio da Psicologia ou Administração.

A escolha do tema “O Pedagogo como agente de mudança em processos educativos não escolares” para este ensaio se dá então pelo desejo de demonstrar que os conhecimentos adquiridos na formação de um Pedagogo podem ser amplamente aplicados em um contexto diferente do contexto escolar.

O objetivo geral desse ensaio é fazer uma análise pedagógica e propor melhorias do Treinamento de Integração de Novos Funcionários dos Diários Associados do DF; E como objetivos específicos:

- Identificar como está estruturado o atual treinamento;
- Identificar como é ministrado este treinamento;
- Identificar o perfil dos multiplicadores;
- Identificar a opinião dos treinandos sobre este treinamento;
- Sugerir uma proposta de melhoria com base em fundamentos pedagógicos e que garantam o aprendizado do conteúdo apresentado.

A metodologia utilizada foi a realização de um estudo sobre as obras de referência de autores que tratam sobre o tema da educação e formação nas empresas, a análise do material de treinamento dos Diários Associados, incluindo a avaliação de reação do Treinamento de Integração de Novos Funcionários no ano de 2010, as anotações do “Diário de Bordo” e as experiências diárias do meu atual ambiente de trabalho.

Contudo, para facilitar a compreensão da estrutura deste trabalho, é preciso diferenciar um ensaio de uma monografia, sendo o primeiro um estilo menos usual para a elaboração de trabalhos de conclusão de curso:

- **Ensaio** é um texto literário breve, situado entre o poético e o didático, expondo idéias, críticas e reflexões éticas e filosóficas a respeito de certo tema. É menos formal e mais flexível que o tratado. Consiste também na defesa de um ponto de vista pessoal e subjetivo sobre um tema (humanístico, filosófico, político, social, cultural, moral, comportamental, literário, religioso, etc.), sem que se pautem em formalidades como documentos ou provas empíricas ou dedutivas de caráter científico.
- **Monografia** é uma dissertação (em sentido *lato*) sobre um ponto particular de uma ciência, de uma arte, de uma localidade, sobre um mesmo assunto ou sobre assuntos relacionados. Normalmente escrito apenas por uma pessoa. É o principal tipo de texto científico. Trabalho acadêmico que

apresenta o resultado de investigação pouco complexa e sobre tema único e bem delimitado.

Este ensaio está dividido em três partes. A primeira parte é composta pelo memorial ou lembranças e registros da minha vida estudantil e acadêmica. A segunda parte está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo trata sobre as diferenças e similaridades entre os termos educação e formação ante a pedagogia empresarial. O segundo capítulo conta à história dos Diários Associados, a área de atuação, os componentes estratégicos, a estrutura organizacional, o perfil da área de Recursos Humanos e quais são os programas e treinamentos da área.

Na terceira e última parte, é apresentada uma proposta de um novo formato de treinamento introdutório, à luz do que foi pesquisado e analisado.

## SEGUNDA PARTE

### CAPÍTULO 1: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO ANTE A PEDAGOGIA EMPRESARIAL

#### 1.1. Educação, formação e treinamento

Os termos que se referem aos atos de ensinar e aprender em uma organização são diversos: educação corporativa, formação profissional, treinamento, desenvolvimento organizacional, dentre outros. Assim como existem diversos termos, existem diversas definições para cada um desses termos, que buscam esclarecer, classificar, comparar ou distinguir, como veremos a seguir.

Em primeiro lugar, devemos compreender o significado do termo “educação”. Segundo Ghirardelli Júnior (1987) utilizamos esta palavra para fazer referência ao “ato educativo”, que corresponde à prática social que identificamos como uma situação temporal e espacial determinada na qual ocorre a relação ensino-aprendizagem, formal ou informal.

Na visão de Freire (1996), homens e mulheres, como seres inconclusos, estão em permanente busca do conhecimento e em processo de formação como pessoa humana. Para ele, o inacabamento do ser ou sua inconclusão é próprio da experiência vital. Onde há vida, há inacabamento. Assim, a educação tem sentido para o ser humano, porque o seu existir é um estar sendo.

Já a educação para o trabalho, segundo o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos ([www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)) é vista como uma forma de promover maior equidade social e menores discrepâncias na acirrada luta por um espaço no mercado de trabalho.

Ao analisar e comparar os processos de educação e de formação, Zabala (1998) sugere uma reflexão sobre o papel da escola e seus objetivos educacionais:

(...) tomando como base o ensino público na Espanha durante este século, poderíamos considerar que além das grandes declarações de princípios, a função fundamental que a sociedade atribuiu à educação tem sido a de *seleccionar* os melhores em relação à sua capacidade para seguir uma carreira universitária ou para obter qualquer outro título de prestígio reconhecido. O que tem justificado a maioria dos esforços educacionais e a valorização de determinadas aprendizagens acima de outras tem sido a potencialidade que lhes é atribuída para alcançar certos *objetivos propedêuticos*, quer dizer, determinados por seu valor ao longo do prazo e quanto a uma capacitação profissional, subvalorando, deste modo, o valor formativo dos processos que os meninos e meninas seguem ao longo da escolarização. (p. 27)

Ou seja, há de se questionar que o objetivo da educação não deve limitar-se apenas à obtenção de status por meio da capacitação profissional. Segundo este autor, educar quer dizer formar cidadãos e cidadãs, que não estão parcelados em compartimentos estanques, em capacidades isoladas.

No entanto, e na atualidade, a formação no ambiente de trabalho pode desempenhar um papel importante de desenvolvedora do conhecimento porque crescentemente integra temas que não são mais uma simples visão operacional ou limitada dos processos técnicos, mas se estendem a sua própria fundamentação. Verifica-se esta “extensão” dos conteúdos a estes temas implicando o próprio desenvolvimento pessoal porque, para o exercício da maioria das profissões qualificadas, é cada vez mais importante dominar os valores e as atitudes que implicam em comportamentos que serão utilizados na vida profissional.

Segundo SANTOS (1978):

(...) a Formação Profissional ou Educação Técnica é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços. Coloca o indivíduo em um panorama completo, integrando-o como ente produtor de alguma coisa, mas também, como ser social que julga e dirige seus atos de trabalho. (p. 128)

Seguindo este pensamento, a formação profissional proporciona ferramentas para criar habilitações. Contudo, cabe a cada colaborador decidir qual tipo de formação ele almeja para si, pois este é o responsável interinamente pelos seus atos no ambiente de trabalho.

Com o objetivo de criar um vocabulário único sobre formação profissional, a – CIME – Comissão Interministerial para o Emprego de Portugal, realizou em 2001 um trabalho de análise e comparação de bibliografias estrangeiras existentes (em inglês, francês, alemão, italiano e espanhol) que originou um relatório de terminologia sobre formação profissional.

Levando em consideração as diferenças culturais e econômicas entre Brasil e Portugal, algumas definições que diferenciam termos que geralmente estão contidos quando se tratam do assunto trabalho, educação e formação, foram contemplados neste trabalho que classificou 170 termos.

Seguem 15 terminologias selecionadas do trabalho português que elucidam e completam de forma bem objetiva os assuntos tratados neste capítulo, retirados do site da DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho de Portugal ([www.dgert.mtss.gov.pt](http://www.dgert.mtss.gov.pt)):

1. **Ensino profissional:** Ensino que tem por objetivo imediato a preparação científica e técnica para o exercício de uma profissão ou de uma atividade profissional.

2. **Ensino tecnológico:** Ensino ministrado após o 9º ano de escolaridade visando à formação de profissionais qualificados de nível intermédio e conferindo uma preparação simultaneamente sociocultural, científica e tecnológica. Tem a duração de 3 anos, findos os quais o aluno tem direito a um diploma de fim de estudos secundários, que lhe permite o acesso ao ensino superior, e um diploma de qualificação profissional, que lhe permite o ingresso no mundo do trabalho.
3. **Estágio profissional:** Formação essencialmente prática tendo por objetivo complementar a formação já adquirida, através do exercício profissional em condições reais de trabalho sob a orientação e com o acompanhamento de um profissional qualificado e experiente.
4. **Formação:** Conjunto de atividades que visam à aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica.
5. **Formador:** Indivíduo qualificado detentor de habilitações académicas e profissionais específicas, cuja intervenção facilita ao formando a aquisição de conhecimentos e/ou desenvolvimento de capacidades, atitudes e formas de comportamento.
6. **Formando:** Indivíduo que frequenta uma ação de formação.
7. **Formação à distância:** Método de formação com reduzida ou nula intervenção presencial do formador e que utiliza materiais didáticos diversos em suporte escrito, áudio, vídeo, informático ou multimídia, ou numa combinação destes, com vista não só à aquisição de conhecimentos como também à avaliação do progresso do formando.
8. **Formação contínua:** Formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subseqüentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

9. **Formação fora do posto de trabalho:** Formação dispensada pela empresa, mas que se desenvolve quer dentro da própria empresa, em local especialmente equipado (ateliers, centros, salas, de aula, etc.), quer fora dos locais da empresa.
10. **Formação individualizada:** Método de formação que permite a cada indivíduo adquirir conhecimentos e qualificações ao seu próprio ritmo, segundo as suas capacidades e necessidades.
11. **Formação inicial:** Formação que visa à aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão. É o primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão.
12. **Formação interempresas:** Modalidade de organização da formação nas quais várias empresas se agrupam para assumir conjuntamente certas tarefas de formação que não podem realizar individualmente.
13. **Formação na empresa, posto de trabalho, em serviço ou em situação de trabalho:** Formação dada numa empresa, tendo o formando o status de trabalhador. Esta formação pode ser ministrada no posto de trabalho ou fora dele.
14. **Formação ocupacional:** Formação de jovens à procura do primeiro emprego ou de desempregados através de programas adequados a satisfazer necessidades de interesse coletivo e, simultaneamente, a atenuar a situação de desemprego, permitindo uma experiência no mundo do trabalho, ou evitando a perda de competências profissionais. Estes programas não se inserem nos esquemas jurídicos de prestação de trabalho, nem visam prioritariamente à produção.
15. **Formação para promoção profissional ou na carreira:** Formação que visa conferir uma categoria mais elevada no escalonamento hierárquico profissional.

Vale destacar que esta relação tem a ver com uma realidade específica de outro país, porém o conteúdo é útil para compreensão deste capítulo, tendo em vista a objetividade das definições.

Sendo assim, o processo de formação, diferentemente do processo educacional e ao mesmo tempo relacionado a este, refere-se à capacidade individual para realizar uma aprendizagem técnica e/ou concreta através da apropriação de conhecimentos, sendo a educação prévia o que irá reforçar e complementar as intervenções.

Ainda em relação à formação, enquanto esta capacita o indivíduo a executar uma determinada tarefa dando-lhe capacidade cognitiva sobre uma situação-alvo, o processo de treinamento trata de aprimorar um conhecimento geral, tornando-o específico para uma situação determinada. O treinamento então seria uma extensão da formação no sentido de especializar o indivíduo de modo que este saiba das especificidades de uma situação-problema.

Segundo Chiavenato (1989), a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento. Portanto, o treinamento compreende uma educação profissional voltada para melhorar a *performance* dos treinados dentro da empresa em que trabalham.

Borges-Andrade, Abbad, Mourão & Cols (2006), explica que, com o advento do taylorismo, o treinamento aparece como o primeiro mecanismo forma de aquisição de conhecimento nas organizações. No entanto, sob essa lógica, o treinamento era entendido muito mais como uma receita que deveria ser seguida pelo trabalhador, sem qualquer tipo de questionamento, muitas vezes justificando sua caracterização como “adestramento”. Ainda segundo o pensamento desses autores, no cenário atual, em que a aquisição e a manutenção de conhecimento

nas organizações tornam-se cada vez mais relevantes, o treinamento tende a ser entendido sob uma perspectiva que permite ao trabalhador refletir sobre que lhe é transmitido. Supõe-se neste caso, que o treinando, ao conhecer a lógica do processo é capaz de adaptar o conteúdo aprendido a situações concretas, uma vez que seguir “receitas” cegamente.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), há, basicamente, dois tipos de aprendizagens nas empresas ou organizações: a natural e a induzida. Enquanto a primeira ocorre informalmente por meio de mecanismos como a tentativa e erro, imitação, observação, busca de ajuda interpessoal, busca de materiais escritos e contatos informais com colegas, a segunda obedece a uma lógica formal e sistemática, estruturada especialmente para aperfeiçoar os processos de aquisição, manutenção e generalização de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Assim, cabe à educação assegurar uma “formação geral” ou “de base” que garanta a descoberta e o desenvolvimento de interesses e aptidões, desenvolvendo os elementos fundamentais que dão suporte cognitivo e metodológico da cultura necessária ao aprofundamento do conhecimento ou à integração na vida ativa. À formação cabe, resumidamente, a preparação dos indivíduos para a realização de tarefas concretas do trabalho com melhor eficácia ou competência. E ao treinamento cabe o aperfeiçoamento voltado para as metas e objetivos organizacionais.

## **1.2. A formação no local de trabalho**

A formação no local de trabalho incide mais no desempenho concreto das tarefas do que na sua fundamentação teórica. As pessoas aprendem a executar tarefas no próprio posto de trabalho, sob a orientação de um supervisor, seja numa fábrica, loja, escritório ou laboratório. Independentemente do nível de conhecimento dos formandos a formação no local de trabalho oferece-lhes iguais oportunidades de aprendizagem, uma vez que se limita às tarefas aí executadas.

No local de trabalho aprende-se continuamente, independentemente de haver ou não um programa planejado de formação ou um supervisor ou tutor que assuma a responsabilidade da formação. A aprendizagem resulta da interação entre o indivíduo e aquilo que ele executa. Aprende-se também na relação com colegas, com supervisores ou até mesmo subordinados através de feedbacks das ações executadas, sejam positivas ou negativas.

A generalidade das empresas forma pessoas no local de trabalho, mas sem um programa formal, estruturado, ficando os formandos entregues a si próprios e desenvolvendo a sua aprendizagem, como puderem e souberem.

A equipe de trabalho ao qual o formando se integra, as expectativas do supervisor e os feedbacks recebidos, contribuem para a forma como o indivíduo aprende a executar a profissão.

A formação dentro da empresa, quando ocorre de acordo com os seus objetivos e carências, está ligada aos elevados custos de formação. Contudo, ao formar as pessoas de forma adequada, a empresa rentabiliza os seus investimentos ao desta forma obter profissionais qualificados. Segundo Sainsaulieu (2006) o desenvolvimento pela autonomia representa um primeiro desafio às fórmulas habituais de organização racional do trabalho que guiaram o crescimento econômico anterior.

Para se sair bem nos novos desempenhos, a empresa deve estimular seus recursos coletivos em capacidade de autonomia e de criatividade, mas para fazer isso é preciso que produza e gere uma sociedade em movimento e não apenas indivíduos. Os métodos de gestão de recursos humanos, muito amplamente fundamentados em lógicas pedagógicas individualizadas, não são suficientes, pois quanto mais se desenvolvem as pessoas, mais complexa torna-se a estrutura social. Por isso é preciso adotar lógicas suscetíveis de articular

obrigações de resultados com um conhecimento de sistemas, de suas interações e suas conexões.

Muitos programas de treinamento fracassam por falta de apoio, estímulo e acompanhamento para a integração dos conhecimentos adquiridos no posto de trabalho. Não basta ter um bom conteúdo do programa, uma boa forma de desenvolvimento e implantação das ações. É necessário que esses programas promovam vantagens práticas, mudanças de comportamentos. Este é o maior desafio para os responsáveis pela formação e educação nas empresas.

O sucesso de um programa de formação deve ser mensurado pela sua capacidade de aplicação às situações concretas do posto de trabalho e não pela quantidade de conhecimentos adquiridos numa sala de aula ou num centro de educação corporativa. Neste sentido, deve-se estimular um maior envolvimento dos responsáveis diretos pelo posto de trabalho no processo geral de formação, envolvimento este que deverá começar no processo de levantamento de necessidades e estabelecimento de ações e de avaliações que promovam a integração do trabalhador no seu posto de trabalho sem excluir que este deve ser constantemente acompanhado, pois o treinamento em si, não faz do profissional alguém totalmente preparado.

### **1.3. Formação de mão de obra qualificada no Brasil: dever da escola ou da empresa?**

Uma importante questão, segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão & Cols (2006), que emerge do conjunto de transformações que estão reconfigurando o mundo do trabalho é a da qualificação do trabalhador:

Que novas demandas são postas ao trabalhador para atuar neste cenário? Como desenvolver competências que permitam lidar com a transitoriedade dos vínculos, os avanços tecnológicos, os novos modelos de gestão e de organização do trabalho? Em que medida emprego-desemprego é

conseqüência dos níveis de qualificação do trabalho? Tais questões extrapolaram os debates acadêmicos, técnicos e científicos e invadiram múltiplas esferas da vida cotidiana – tanto em casa como no trabalho – ganhando o *status* de desafio pessoal, organizacional e nacional com larga difusão pela grande mídia. (p. 27)

No Brasil, devido ao crescimento econômico atual, que tem influenciado o desenvolvimento da tecnologia, estes questionamentos parecem cada vez mais recorrentes. Não é raro encontrar reportagens em jornais, televisão e revistas que comentem sobre a relação entre a educação deficitária como uma das causas da escassez de qualificação da população disponível para o trabalho.

Ribeiro (1993), analisando os principais indicadores educacionais do país, enfatizava que o Brasil não teria condições de competir no mundo moderno. A respeito do novo paradigma da sociedade moderna, a autora argumenta que, para se adequar a essa nova realidade, algumas habilidades cognitivas, tais como a agilidade de raciocínio mental e formal, que são desenvolvidas na infância e na adolescência, seria necessária. Isso o levava a concluir que os países que conseguissem instruir a contento sua população estariam mais aptos a participar da “competição global” que certamente aconteceria. Acertadamente, a autora previa o que já estamos vivenciando.

Segundo o site Indicador Brasil ([www.indicadorbrasil.com.br](http://www.indicadorbrasil.com.br)), de acordo com um levantamento realizado pela consultoria de Recursos Humanos Manpower, o Brasil é o terceiro país com mais escassez de profissionais qualificados no mundo. No país, 57% dos empregadores ouvidos pela pesquisa disseram estar com dificuldades para preencher suas vagas, principalmente por conta da falta de qualificação da mão-de-obra. Em primeiro no ranking está o Japão (80%), seguido pela Índia (67%). A pesquisa revela que 28% dos entrevistados disseram que a falta de experiência dos candidatos é a principal razão para preencher as vagas, além da pura ausência deles (24%), falta de conhecimentos técnicos básicos e

específicos da função (22%) e a falta de conhecimento sobre a área de atuação ou qualificação formal da indústria (15%).

O IPEA divulgou um comunicado em abril de 2011, com o título “Emprego e oferta qualificada de mão de obra no Brasil: projeções para 2011”, aonde informa que, apesar do crescimento econômico do país, do aumento do número de oportunidades e da rotatividade de trabalhadores (empregos desocupados por demissão) o contingente de mão de obra disponível, termina sendo maior que o atualmente projetado, uma vez que não são todos os trabalhadores adequadamente preparados para imediatamente poder ocupar a vaga aberta nos distintos setores de atividade econômica e localidade. O comunicado completa: para o estoque de desempregados estimado e 7,3 milhões de trabalhadores, constata-se que somente 2 milhões (27%) tendem a apresentar qualificação e 9 experiência profissional 5, enquanto dos 1,5 milhão de novos ingressantes no mercado de trabalho, estima-se que apenas 762 mil (51%) devam possuir qualificação e experiência profissional para o pronto exercício do trabalho.

A “Sondagem da Construção Civil”, pesquisa mensal, realizada pela Confederação Nacional da Indústria e Câmara Brasileira da Indústria da Construção, publicada em abril de 2011, relata que dentre os principais problemas enfrentados pelas empresas, a opção “falta de mão de obra qualificada” é a mais assinalada desde o primeiro trimestre de 2010. A falta de trabalhador qualificado tornou-se um problema estrutural para a indústria da construção civil no Brasil. De acordo com a pesquisa, a capacitação dos trabalhadores na própria empresa é a principal medida adotada pelas empresas para lidar com o problema.

De acordo com essas instituições, no curto prazo é preciso intensificar a capacitação dos trabalhadores tanto nas empresas como nas escolas técnicas e profissionalizantes e nas universidades. Uma possibilidade é a integração do seguro desemprego com a capacitação dos trabalhadores. Ademais, as empresas precisam intensificar o investimento em atração e retenção do trabalhador.

Por sua vez, desde 2008, o Ministério da Educação vem propondo um “reordenamento” da rede de formação técnica e profissionalizante, extinguindo 31 centros federais de educação tecnológica (Cefets), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Segundo a concepção e diretrizes deste novo modelo o foco dos Institutos Federais será a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias. Responderão, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais.

Contudo, anterior a formação profissional, seria um grande avanço se o Estado desse condições, avaliasse e fiscalizasse o cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que em seu artigo 1º, preconiza que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais, e no inciso 2º, deste mesmo artigo, enfatiza que a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

#### **1.4. O Pedagogo na empresa**

Primeiramente, o que vem a ser Pedagogia? De acordo com Libâneo (1997) é a área do conhecimento que investiga a realidade educativa no geral e no particular, onde a ciência pedagógica pode postular para si, isto é, ramos de estudos próprios dedicados aos vários âmbitos da prática educativa, complementados com a contribuição das demais ciências da educação. Ou seja, a atuação do pedagogo é ampla e vai além da aplicação de técnicas que apenas visam estabelecer políticas educacionais no contexto escolar.

A pedagogia está construindo uma nova postura na sociedade contemporânea, sua ação educativa está presente em muitos setores, desenvolvendo espaço em diversas áreas do conhecimento. O campo de atuação do pedagogo se estende, por exemplo, para a área de comunicação como mídia em jornais, revistas, sites, televisão, quadrinhos, rádios, dentre outros. Também na produção de material informativo como livros didáticos, criação e elaboração de jogos e brinquedos educativos e também fazendo parte de equipes multidisciplinares elaborando mapas, guias de turismo e vídeos.

A atuação do pedagogo na empresa, ainda é algo escorregadio a muitos pedagogos, que muitas vezes ao terminar o curso de pedagogia se pergunta: o que vou fazer em uma empresa? Deve-se saber que ela vai além de mera aplicação de técnicas aprendidas durante a graduação que visa estabelecer políticas. Sua atuação neste ambiente será sobre as pessoas que fazem as instituições e empresas de todos os tipos, portes e áreas, tais como: indústrias, construção civil, órgãos municipais, estaduais e federais, escolas, hotéis, ONGs, instituições de capacitação profissional e assessorias de empresas.

No contexto brasileiro, a formação do pedagogo empresarial surgiu vinculada à idéia da necessidade de preparação e formação dos Recursos Humanos nas empresas. O desenvolvimento dos recursos humanos é o fator essencial para o êxito empresarial. De acordo com Almeida (2006), a atuação do profissional de pedagogia nas organizações será importante e positiva na medida em que elas não estejam visualizando apenas a manutenção de políticas de RH clientelistas, mas sim estejam preocupadas com o desenvolvimento humano de forma efetiva voltadas para a potencialização da inteligência de cada um individualmente e da organização como um todo.

Boldrin (2000) denomina pedagogo empresarial àquele que se ocupa dos processos de ensino-aprendizagem no âmbito das organizações de qualquer

segmento ou dimensão, no setor público ou privado, cuidando do caráter educativo das ações ligadas ao desenvolvimento do trabalhador nas empresas.

O pedagogo extra-escolar, para Vieira (2001), é aquele que desenvolve atividades educativas fora dos limites da escola e seu campo de trabalho integra diferentes tipos de organizações e áreas de atuação através de processos de aprendizagem voltados para o desenvolvimento social interrelacionando a área de educação com diferentes campos temáticos: saúde, esporte e lazer, cultura, profissionalização, meio ambiente, direitos humanos e outros.

Nos conceitos propostos pelos autores, observamos que, o pedagogo atuante nas organizações, embora com denominações diferentes, desenvolve atividades de orientação, condução e operacionalização da educação do trabalhador nas empresas. O que nos possibilita inferir sobre a existência de diferenças entre as denominações é a ideologia embutida na prática destes profissionais e ao significado que vem sendo dado ao seu trabalho nas organizações.

O pedagogo empresarial passa, assim, a ganhar espaço nas empresas para atuar no departamento de recursos humanos, na área de treinamentos e desenvolvimento de pessoas, responsabilizando-se pela preparação e formação de mão-de-obra, atendendo às exigências e às peculiaridades dos indivíduos e da organização.

O desafio desse novo profissional, diferentemente do que podem pensar alguns, não se resume a conduzir dinâmicas de grupo e preparar material de treinamento para o qual as pessoas não estão engajadas ou enxergando uma necessidade imediata. Isto requer muito trabalho como de observações cuidadosas principalmente ao que se refere ao capital humano, (termo utilizados nas empresas ao referir-se às pessoas que trabalham nelas), para que com elas seja possível desenvolver estratégias no bom sentido, que venha favorecer a humanização dentro da empresa.

Esta ação requer do Pedagogo Empresarial perspicácia, observação, envolvimento, desprendimento, coragem, preparo técnico, ousadia, vontade, criatividade e desejo efetivo pela descoberta de como será desenvolvido seu trabalho dentro da corporação. Segundo Libâneo (1996), espera-se do pedagogo um profissional capaz de pensar, planejar e executar o seu trabalho e não somente um sujeito habilidoso para executar o que os outros concebem.

Ou seja, o pedagogo deve ter um olhar, pedagógico, filosófico, psicológico em relação aos seres humano que estarão presentes neste espaço, não os tratando como meros objetos que precisam ser moldados de acordo com o objetivo da empresa.

Nas próximas seções serão apresentadas noções de como fazer os diagnósticos de necessidade de treinamento e desenvolvimento, bem como o planejamento e elaboração dos mesmos buscando demonstrar as propriedades da formação em Pedagogia.

#### **1.4.1. O planejamento das ações de treinamento na empresa**

Como citado anteriormente, a área de atuação do pedagogo ultrapassou o espaço das salas de aula e com isso também surgiram novas exigências para esse profissional. Nas empresas, o pedagogo aparece como sendo o profissional mais adequado para planejar, elaborar, executar e avaliar uma vez que esses conhecimentos são proporcionados pelo curso de Pedagogia.

Então, ao invés de prender-se às teorias de áreas como administração, psicologia e recursos humanos, o pedagogo pode adaptar os conceitos aplicados em sala de aula para o contexto empresarial, pois assim como em sala de aula, a formação no local de trabalho deve seguir todas as etapas necessárias a uma formação eficaz.

A seguir, a visão de três autores de áreas distintas, sobre o planejamento de ações educacionais ou de treinamento:

Para Zabala (1998) a atuação do pedagogo tem um antes e um depois que constituem as peças substanciais em toda prática educacional:

O planejamento e a avaliação dos processos educacionais são uma parte inseparável da atuação do docente, já que o que acontece nas aulas, a própria intervenção pedagógica, nunca pode ser entendida sem uma análise que leve em conta as intenções, as previsões, as expectativas e a avaliação dos resultados. Por pouco explícitos que sejam os processos de planejamento prévio ou os de avaliação da intervenção pedagógica, esta não pode ser analisada sem ser observada dinamicamente desde um modelo de percepção da realidade da aula, onde estão estreitamente vinculados o planejamento, a aplicação e a avaliação. (p. 17)

Ou seja, qualquer ação educacional, seja esta uma formação inicial ou de aperfeiçoamento, deverão fazer parte o planejamento, a aplicação e a avaliação, sendo que no contexto empresarial, estas etapas deverão ir de encontro com as necessidades e objetivos da empresa, porém sem frustrar as necessidades e objetivos do treinando.

Segundo Borges-Andrade (1996) o treinamento, entendido como conjunto de partes coordenadas entre si tem como referencial o modelo sistêmico de compreensão do fenômeno organizacional. Assim, o subsistema de treinamento possui três componentes que são independentes entre si:

- 1º Avaliação de necessidades de capacitação;
- 2º Planejamento e execução do treinamento;
- 3º Avaliação do treinamento.

De acordo com Chiavenato (2002) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O Conteúdo do treinamento deve envolver:

- Transmissão de informações;
- Desenvolvimento de aptidões;
- Desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes;
- Desenvolvimento de conceitos.

Os objetivos do Treinamento precisam estar claros e com a finalidade de obter os seguintes resultados:

- Tornar os indivíduos aptos
- Servir de ligação a um contínuo desenvolvimento
- Transformar ações e atitudes

Percebe-se que as definições sobre as etapas desses três autores se assemelham a pesar de terem sido escritas para aplicação em ambientes distintos: o primeiro escrito para o ambiente de sala de aula e os demais para o ambiente organizacional.

Neste e nos próximos capítulos serão utilizadas referências bibliográficas oriundas de escritores pedagogos, com a finalidade de demonstrar a aplicabilidade dos conhecimentos desta formação no ambiente organizacional.

Contudo, voltando à questão do planejamento das ações de treinamento, segundo Zabala (1998), a determinação das finalidades ou objetivos da educação, sejam explícitos ou não, é o ponto de partida de qualquer análise prática. Este autor afirma que é impossível avaliar o que acontece na sala de aula se não conhecemos o sentido último do que ali se faz. Porém ao mesmo tempo, as

intenções educacionais são tão globais e gerais que dificilmente podem ser instrumentos de atuação prática no âmbito tão concreto da sala de aula.

Zabala (1998) sugere o questionamento com o fim de alcançar as capacidades propostas nas finalidades educacionais: “por que ensinar”, “o que ensinamos?”, “o que se deve aprender?”, “o que se deve saber?”, “o que se deve saber fazer?”, e “como se deve ser?”.

As respostas para essas questões são um dos pontos essenciais deste ensaio. Segundo Zabala (1998), seria possível responder cada uma dessas questões de forma precisa, indo além das definições genéricas, porém o autor opta por resumir dizendo que é preciso *saber, saber fazer e ser* neste modelo.

Esta definição pode substituir a definição de competência, amplamente utilizada no senso comum e nos processos de gestão de pessoas, recursos humanos e outros. A competência ocorre ou existe ou é percebida quando somamos os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de um indivíduo em prol de uma finalidade.

De acordo com os princípios do Decreto – lei 6/2001, o Ministério da Educação define um conjunto de competências que devem ser promovidas ao longo da educação básica. O termo “competência” é bastante amplo e está associada à capacidade, aptidão, resolução, conhecimento.

Zabala (1998) pontua que a porcentagem que um indivíduo deve adquirir de cada um dos conceitos: “saber, saber fazer e ser” dependerá do objetivo e de quais resultados se quer obter, e utiliza as tipologias conceituais, procedimentais e atitudinais, do sistema educacional vigente, como instrumento para definir as diferentes posições sobre o papel que se deve ter o ensino. Portanto, num ensino que propõe a formação integral, a presença dos diferentes tipos de conteúdo

estará equilibrada, por outro lado, um ensino que defende a função propedêutica universitária priorizará conteúdos conceituais.

Outro ponto importante que deve compor o planejamento das ações de treinamento é a atenção à diversidade. Segundo Zabala (1998):

(...) as aprendizagens dependem das características singulares de cada um dos aprendizes; correspondem, em grande parte, às experiências que cada um viveu desde o nascimento; a forma como se aprende e o ritmo da aprendizagem variam segundo as capacidades, motivações e interesses de cada um dos meninos e meninas; enfim, a maneira e a forma como se produzem as aprendizagens são o resultado de processos que sempre são singulares e pessoais. (p. 34)

Então o planejamento da ação educacional deverá ser primeiramente pautado pelo questionamento e investigação do que se deseja alcançar ou obter desta ação, levando em consideração o peso que será dado aos diferentes tipos de conteúdo e a diversidade dos alunos ou treinandos, uma vez que é necessário estabelecer níveis, desafios, ajudas e avaliações apropriados às características pessoais de cada indivíduo.

#### **1.4.2. Aplicação das ações de treinamento na empresa**

No processo ensino-aprendizagem, segundo Bello (1993), em qualquer contexto em que se esteja inserido, é necessário que se conheça as categorias que integram este processo como elementos fundamentais para um melhor aproveitamento da aprendizagem.

A pedagogia, enquanto ciência específica da educação utiliza a didática, ou o estudo dos diferentes processos de ensino e aprendizagem, no processo de facilitação da aquisição do conhecimento

Segundo Zabala (1998), a seqüência de ensino, ou da aprendizagem, ou a seqüência didática das atividades que serão ministradas, são um diferenciador das diversas metodologias ou formas de ensinar.

Os tipos de atividades, mas, sobretudo sua maneira de se articular, são um dos traços diferenciais que determinam a especificidade de muitas propostas didáticas. Evidentemente, a exposição de um tema, a observação, o debate, as provas, os exercícios, as aplicações, etc., podem ter um caráter ou outro segundo o papel que se atribui em cada caso, aos professores e alunos, à dinâmica grupal, aos materiais utilizados, etc. Mas o primeiro elemento que identifica um método é o tipo de ordem em que se propõe as atividades. Deste modo, pode se realizar uma primeira classificação entre métodos expositivos ou manipulativos, por recepção ou por descoberta, indutivos ou dedutivos, etc. A maneira de situar algumas atividades em relação às outras e não apenas o tipo de tarefa, é um critério que permite realizar algumas identificações ou caracterizações preliminares da forma de ensinar. (p. 53)

Basicamente, dois passos iniciais são necessários para a aplicação de uma ação educativa: identificar as seqüências dos conteúdos que serão ministrados conforme objetivos identificados no planejamento e relacioná-las com o conhecimento que temos sobre os processos subjacentes à aprendizagem dos diferentes conteúdos. Ou seja, há de se classificar os conteúdos referentes a fatos, conceitos, procedimentos e atitudes.

Assim, é possível ter critérios que permitam considerar o que é mais importante ou conveniente num dado momento para determinado objetivo, a partir da convicção de que nem tudo tem o mesmo valor, nem vale para satisfazer as mesmas necessidades.

Segundo Zabala (1993) também devemos levar em conta mais passos para eficácia da prática educativa, como as interações entre os atores do processo, a

organização social desses atores, a organização dos conteúdos e os materiais e recursos didáticos.

### **1.4.3. Avaliação das ações de treinamento na empresa**

Por que temos que avaliar? Segundo Zabala (1993), a partir da resposta a esta pergunta surgirão outras, por exemplo, o que se tem que avaliar a quem se tem que avaliar, como se deve avaliar, a quem se tem que avaliar, como se deve avaliar, como temos que comunicar o conhecimento obtido através da avaliação, etc.

Ainda de acordo com autor:

(...) a função social do ensino não consiste apenas em promover e selecionar os “mais aptos” para a universidade, mas que abarca outras dimensões da personalidade. (...) o problema não está em conseguir que o máximo de meninos e meninas tenham acesso à universidade, mas em como conseguir desenvolver ao máximo todas as suas capacidades, e entre elas, evidentemente, aquelas necessárias para chegar a serem bons profissionais. (p. 197).

Fazer essa reflexão no contexto organizacional torna-se importante desde o processo de seleção de novos funcionários ao processo de promoção, onde os critérios avaliativos definirão o destino do candidato ou funcionário. Quando abordamos o tema treinamento, avaliar torna-se útil quando há necessidade de quantificar o resultado obtido através desta ação.

De acordo com Kirkpatrick (1994), existem quatro níveis em avaliação de treinamento que, se aplicados em seqüência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Para o autor, cada nível tem sua importância apesar de que à medida que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada

vez mais complexo e aumenta também o dispêndio de tempo, mas em compensação provê informações cada vez mais valiosas.

Assim, nenhum nível deve ser menosprezado, mesmo que o responsável pelo treinamento o considere de menor importância. Veja as descrições dos níveis a seguir:

**Nível 1 – Reação:** mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento. Esta avaliação é importante para os instrutores de treinamento internos

quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação.

**Nível 2 – Aprendizagem:** busca avaliar se houve alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos e melhoria das habilidades.

**Nível 3 – Comportamento:** avalia a relação das mudanças de comportamento de acordo com o clima organizacional e a premiação derivada dessa mudança.

**Nível 4 – Resultados:** incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, aumento das vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento.

Zabala (1993) também define o processo avaliativo em quatro níveis, ou etapas:

1. **Avaliação inicial:** consiste em conhecer o que cada um dos alunos sabe, sabe fazer e é.
2. **Avaliação reguladora:** o conhecimento que cada aluno aprende ao longo do processo ensino/aprendizagem, para se adaptar as novas necessidades que se colocam.
3. **Avaliação final:** resultados obtidos e conhecimentos adquiridos.
4. **Avaliação somativa ou integradora:** conhecimento e avaliação de todo o percurso do aluno.

## TERCEIRA PARTE

### PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS COMO PEDAGOGA

Concluir o curso de pedagogia não foi uma tarefa fácil. Assim como a elaboração deste trabalho. Considero que o exposto aqui ainda está aquém do que eu poderia realmente descrever sobre o curso, sobre os professores e sobre a minha própria trajetória. Valorizei nesses anos a minha experiência profissional e confesso não ter me dedicado o quanto gostaria para a minha formação como pedagoga.

Assim como eu, muitos colegas trabalham durante o dia, possuem uma carga horária extensa, família e outros compromissos. Imaginei poder me dedicar, durante os anos que estive na Faculdade de Educação, cem por cento ao curso, poder ler todos os textos, fazer todas as tarefas da melhor forma possível, porém trabalhar foi preciso e felizmente são poucas as empresas que flexibilizam horários para alunos em formação.

Com a conclusão do curso espero o início de um novo contexto em minha vida. Espero poder ampliar minha atuação na área de Recursos Humanos, buscar me especializar e estudar cada vez mais como posso melhorar minha atuação e assim cumprir o papel social do meu trabalho com a sociedade

Espero que eu possa contribuir com a minha formação em pedagogia e abrir espaço para outros profissionais da área que queiram atuar fora do contexto escolar. Mostrar a múltipla capacidade de atuação do Pedagogo significa valorizar a profissão assim criando mais possibilidades de emprego e atraindo para as universidades jovens realmente interessados na práxis educativa.

## REFERÊNCIAS

BELLO, José Luiz de Paiva. **Didática, Professor! Didática! Pedagogia em Foco**, Vitória, 1993. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/filos02.htm>.

DESS, Gregory G. and Alex Miller. **Strategic Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo/SP: Paz e Terra, 1996.

GHIRALDELLI, Paulo Jr. **O que é pedagogia**. São Paulo/SP: Brasiliense, 1987.

KIRKPATRICK, Donald L., **Evaluating Training Programs - THE FOUR LEVELS**. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994

LAUDARES, João Bosco, Raquel Quirino. **O Pedagogo Do Trabalho: Perfil Profissional e Saberes Necessários para a Atuação**. Disponível em <http://revistas.utfpr.edu.br>.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogo: inquietações e buscas**. São Paulo/SP: Cortez, 2001.

MÉCHIN, Jean. **A formação no local de trabalho**. Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1956 – (cadernos de organização do trabalho)

Práticas de formação profissional – ACMA – Artes Gráficas – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1998.

RIBEIRO, S. C. **A Educação e a inserção do Brasil na Modernidade**. Cadernos de Pesquisa. Fundação Carlos Chagas, S. Paulo, n. 84, p.63-82, fev.1993.

Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/14896/1/A-PEDAGOGIA-EMPRESARIAL-E-AS-PRATICAS-PEDAGOGICAS-DENTRO-DA-EMPRESA/pagina1.html#ixzz1SiXnEV8X>

SAINSAULIEU, Renaud. **Sociologia da Empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro/RJ: DP&A, 2006.

ZABALA, A. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre/RS: ArtMed, 1998.

Sites:

- **CIME - Portugal:**  
[http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc\\_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf](http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf)
- **CNI:**  
<http://www.cni.org.br/portal/data/files/FF8080812F556227012F9D294C4C09BC/Sondagem%20Especial%20Const%20Civil%20falta%20de%20trabalhador%20qualificado%20abr%202011.pdf>
- **Indicador Brasil:** <http://www.indicadorbrasil.com.br/2011/05/brasil-e-o-terceiro-pais-com-mais-escassez-de-qualificacao-profissional/>
- **IPEA:**  
[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110428\\_comunicadoipea89.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110428_comunicadoipea89.pdf)
- **Portal do MEC:**  
[http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=27](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=27)
- **Webartigos:** Atuação Do Pedagogo Na Empresa, de Roseli Ferreira da Costa Gonçalves. Disponível em <http://www.webartigos.com/articles/14896/1/A-PEDAGOGIA-EMPRESARIAL-E-AS-PRATICAS-PEDAGOGICAS-DENTRO-DA-EMPRESA/pagina1.html>.

## ANEXO 01

### **Pesquisa informal encaminhada via e-mail e respondida por 3 colegas da área de RH**

Gostaria muito de saber como acontece hoje o **treinamento de integração de novos funcionários** na empresa que vocês atuam. Por favor, assim que puderem, respondam as questões abaixo! Obrigada pela ajuda!

1. Qual a duração? Horas, dias?

ATP: 1 dia

HOSPITAL SANTA LÚCIA: 08 horas - 01 dia

GLOBO SAT: 3 horas em um dia.

2. Utilizam apresentação em powerpoint?

Empresa 1: sim e video tb

Empresa 2: Sim

Empresa 3: Sim.

3. É feita alguma dinâmica de apresentação? Essa ocorre independentemente do número de participantes?

Empresa 1: não

Empresa 2: Sim para as duas perguntas

Empresa 3: Cada participante se apresenta informando área em que atua e tempo de empresa.

4. Os participantes recebem algum material (apostila, manual, etc....)?

Empresa 1: sim. Cartilha.

Empresa 2: Existe um projeto, porém ainda não foi aprovado pelo Marketing.

Desta forma, ainda não é entregue nenhum material.

Empresa 3: Entregamos um manual aos novos funcionários no momento da admissão.

5. É aplicado algum teste de compreensão do conteúdo?

Empresa 1: Não, mas na avaliação de reação é questionado sobre a compreensão do conteúdo transmitido.

Empresa 2: Sim

Empresa 3: Não

6. Os participantes conhecem as dependências da empresa durante o treinamento?

Empresa 1: sim

Empresa 2: sim

Empresa 3: sim

7. Quem ministra e ou participa?

Empresa 1: RH/DP/Segurança/Manutenção e operação

Empresa 2: RH, Qualidade, SESMT, Informática, CCIH e DP.

Empresa 3: Representantes de todas as áreas de RH, incluindo Segurança do Trabalho, e um profissional do Marketing Corporativo que traz a visão institucional. O tour é realizado em parceria com as áreas técnicas.

8. Missão, valores, visão são divulgados no treinamento?

Empresa 1: sim

Empresa 2: sim

Empresa 3: Sim.

9. Critérios de remuneração e carreira são apresentados? sim

Empresa 1: sim

Empresa 2: sim

Empresa 3: Sim.

10. Você considera que todos os participantes saem do treinamento com as dúvidas sanadas?

Em 1: parcialmente

Em 2: Na maioria das vezes.

Em 3: Aquelas que são gerais, sim. Orientamos que as dúvidas mais particulares sejam tratadas individualmente no RH.

11. Existe algum tipo de "padrinho" que acompanha esse novo funcionário nos primeiros meses de trabalho?

Em 1: nos 3 primeiros dias

Em 2: Sim. Temos um programa de acolhimento setorial.

Em 3: Pode existir, mas não existe uma orientação formal do RH.

12. Ele possui auxílio online (cursos, apostilas, etc...) para complementar seus conhecimentos sobre a empresa ou tarefas do dia-a-dia?

Em 1: não

Em 2: Sim. Possui intranet.

Em 3: Todas as informações relativas aos programas apresentados estão disponíveis na intranet da empresa.

13. O que poderia acontecer para que o treinamento de integração na sua empresa fosse melhor?

Em 1: Muitas coisas

Em 2: Acho que o primeiro passo seria de conseguir entregar a cartilha. No mais, julgo a nossa integração muito boa

Em 3: É necessário ter frequência na realização do encontro para que não haja uma distância muito grande entre a data de admissão e a palestra de ambientação. Uma alternativa que estamos estudando é a implantação de um programa em e-learning e, além disto, ampliar a duração do tour realizando esta visita em data distinta à palestra.

## ANEXO 02

<b>AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO</b>	
---------------------------------	--

Nome:		
Cargo:	Área:	
Curso/Evento:		
Entidade:	Data:	Carga Horária:

Com o objetivo de avaliar a qualidade do Evento realizado, solicitamos o preenchimento deste formulário. Assinale suas respostas com um X.

<b>CURSO</b>	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
01. Convocação				
02. Carga horária				
03. Cumprimento de horário/programação				
04. Qualidade de material didático (apoios, transparências, equipamentos, etc)				
05. Qualidade do conteúdo				
06. Contribuição para o seu desenvolvimento pessoal				
07. Contribuição para o seu desenvolvimento profissional				
08. Nível de satisfação de suas expectativas				
<b>INSTRUTOR</b>				
09. Conhecimento sobre o assunto				
10. Facilidade em transmitir o conteúdo (didática)				
11. Incentivo ao questionamento e participação				
12. Integração com o grupo				
<b>AMBIENTE</b>				
13. Qualidade das instalações (espaço, iluminação, ventilação, ruído)				

+

<b>INFORMAÇÕES ADICIONAIS</b>
Quanto ao conteúdo do programa, opine:
O que você acrescentaria?
O que você eliminaria?
Outros comentários: