



VICE-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO E CORPO DISCENTE

COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

PEDAGOGIA NA EMPRESA

Conteudista

Luciana Ferreira Furtado de Mendonça

Rio de Janeiro / 2009

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS À

UNIVERSIDADE CASTELO BRANCO

UNIVERSIDADE CASTELO BRANCO

Todos os direitos reservados à Universidade Castelo Branco - UCB

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, armazenada ou transmitida de qualquer forma ou por quaisquer meios - eletrônico, mecânico, fotocópia ou gravação, sem autorização da Universidade Castelo Branco - UCB.

Un3p Universidade Castelo Branco

Pedagogia na Empresa / Universidade Castelo Branco. – Rio de Janeiro:
UCB, 2009. - 48 p.: il.

ISBN 978-85-7880-060-4

1. Ensino a Distância. 2. Título.

CDD – 371.39

Universidade Castelo Branco - UCB
Avenida Santa Cruz, 1.631
Rio de Janeiro - RJ
21710-250
Tel. (21) 3216-7700 Fax (21) 2401-9696
www.castelobranco.br

Apresentação

Prezado(a) Aluno(a):

É com grande satisfação que o(a) recebemos como integrante do corpo discente de nossos cursos de graduação, na certeza de estarmos contribuindo para sua formação acadêmica e, conseqüentemente, propiciando oportunidade para melhoria de seu desempenho profissional. Nossos funcionários e nosso corpo docente esperam retribuir a sua escolha, reafirmando o compromisso desta Instituição com a qualidade, por meio de uma estrutura aberta e criativa, centrada nos princípios de melhoria contínua.

Esperamos que este instrucional seja-lhe de grande ajuda e contribua para ampliar o horizonte do seu conhecimento teórico e para o aperfeiçoamento da sua prática pedagógica.

Seja bem-vindo(a)!
Paulo Alcantara Gomes
Reitor

Orientações para o Autoestudo

O presente instrucional está dividido em quatro unidades programáticas, cada uma com objetivos definidos e conteúdos selecionados criteriosamente pelos Professores Conteudistas para que os referidos objetivos sejam atingidos com êxito.

Os conteúdos programáticos das unidades são apresentados sob a forma de leituras, tarefas e atividades complementares.

As Unidades 1 e 2 correspondem aos conteúdos que serão avaliados em A1.

Na A2 poderão ser objeto de avaliação os conteúdos das quatro unidades.

Havendo a necessidade de uma avaliação extra (A3 ou A4), esta obrigatoriamente será composta por todo o conteúdo de todas as Unidades Programáticas.

A carga horária do material instrucional para o autoestudo que você está recebendo agora, juntamente com os horários destinados aos encontros com o Professor Orientador da disciplina, equivale a 60 horas-aula, que você administrará de acordo com a sua disponibilidade, respeitando-se, naturalmente, as datas dos encontros presenciais programados pelo Professor Orientador e as datas das avaliações do seu curso.

Bons Estudos!

Dicas para o Autoestudo

- 1 - Você terá total autonomia para escolher a melhor hora para estudar. Porém, seja disciplinado. Procure reservar sempre os mesmos horários para o estudo.
- 2 - Organize seu ambiente de estudo. Reserve todo o material necessário. Evite interrupções.
- 3 - Não deixe para estudar na última hora.
- 4 - Não acumule dúvidas. Anote-as e entre em contato com seu monitor.
- 5 - Não pule etapas.
- 6 - Faça todas as tarefas propostas.
- 7 - Não falte aos encontros presenciais. Eles são importantes para o melhor aproveitamento da disciplina.
- 8 - Não relegue a um segundo plano as atividades complementares e a autoavaliação.
- 9 - Não hesite em começar de novo.

SUMÁRIO

Quadro-síntese do conteúdo programático	09
Contextualização da disciplina	11

UNIDADE I

A ANÁLISE DAS RELAÇÕES: TRABALHO, EDUCAÇÃO E PEDAGOGIA EMPRESARIAL

1.1 - Trabalho e Pedagogia na Empresa: Conceituação e Aspectos Teóricos	14
1.2 - A Pedagogia do Capital: O Modelo Taylorista	17
1.3 - A Pedagogia na Empresa e a Pedagogia do Capital: Aspectos Críticos	19
1.4 - A Pedagogia na Empresa e Cultura Organizacional: Implicações Teóricas	20

UNIDADE II

ANTROPOLOGIA E EDUCAÇÃO EMPRESARIAL: ALGUNS ELEMENTOS DE ANÁLISE – A CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 - Cultura e Poder	23
2.2 - A Aprendizagem Organizacional	26
2.3 - Aprendizagem e Educação Empresarial	29
2.4 - Ensino e Aprendizagem Organizacional: A gestão do conhecimento (<i>Knowledge management</i>)	29

UNIDADE III

A PEDAGOGIA NA EMPRESA E O PEDAGOGO EMPRESARIAL

3.1 - A Função do Pedagogo na Empresa	32
3.2 - O Pedagogo na Empresa: O Conceito de Liderança	34
3.3 - O Pedagogo frente ao desenvolvimento gerencial e organizacional	36
Glossário	39
Gabarito	40
Referências bibliográficas	43
Anexo	45

Quadro-síntese do conteúdo programático

UNIDADES DO PROGRAMA	OBJETIVOS
<p>I. A ANÁLISE DAS RELAÇÕES: TRABALHO, EDUCAÇÃO E PEDAGOGIA EMPRESARIAL</p> <p>1.1. Trabalho e Pedagogia na Empresa: Conceituação e Aspectos Teóricos</p> <p>1.2. A Pedagogia do Capital: O Modelo Taylorista</p> <p>1.3. A Pedagogia na Empresa e a Pedagogia do Capital: Aspectos Críticos</p> <p>1.4. A Pedagogia na Empresa e Cultura Organizacional: Implicações Teóricas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender os significados dos conceitos: trabalho, educação e pedagogia empresarial; • Analisar criticamente as relações existentes entre trabalho, educação e pedagogia; • Reconhecer a importância do Modelo de Administração Científica proposto por Taylor para a gestão empresarial e demais modelos existentes atuais; • Identificar os aspectos críticos da pedagogia no campo empresarial; • Conhecer as múltiplas conceituações de cultura organizacional e sua aplicação no contexto empresarial; • Pesquisar outros modelos de gestão empresarial.
<p>II. ANTROPOLOGIA E EDUCAÇÃO EMPRESARIAL: ALGUNS ELEMENTOS DE ANÁLISE – A CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>2.1. Cultura e Poder</p> <p>2.2. A Aprendizagem Organizacional</p> <p>2.3. Aprendizagem e Educação Empresarial</p> <p>2.4. Ensino e Aprendizagem Organizacional: A gestão do conhecimento (<i>Knowledge management</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceituar cultura, identificando a influência dos estudos antropológicos para a composição da mesma; • Conceituar aprendizagem organizacional; • Compreender como ocorre a aprendizagem no contexto organizacional; • Identificar as necessidades e metodologias pertinentes ao contexto empresarial.
<p>III. A PEDAGOGIA NA EMPRESA E O PEDAGOGO EMPRESARIAL</p> <p>3.1. A Função do Pedagogo na Empresa</p> <p>3.2. O Pedagogo na Empresa: O Conceito de Liderança</p> <p>3.3. O Pedagogo Frente ao Desenvolvimento Gerencial e Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as funções do pedagogo na empresa; • Compreender o papel do pedagogo empresarial. Identificar as competências de cada componente do currículo.

A disciplina “Pedagogia na Empresa” tem como objetivo elucidar questões relativas ao papel do pedagogo nas instituições organizacionais. Esta nova forma de atuação profissional do pedagogo é recente, especialmente no contexto brasileiro. Seu surgimento é relacionado às novas necessidades do mercado de trabalho e na preocupação das empresas com o desenvolvimento e formação contínua dos seus recursos humanos.

A pedagogia empresarial é um elemento articulador entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais. A empresa, portanto, é vista como um espaço educativo privilegiado para a formação dos seus funcionários. Portanto, cabe ao pedagogo buscar estratégias e metodologias que garantam a aprendizagem coletiva, tendo sempre como pressupostos a filosofia e a política de recursos humanos adotada pela organização.

Atualmente, algumas empresas se auto-denominam “organizações aprendentes”, devido as constantes inovações tecnológicas presentes na sociedade em que vivemos o aspecto “aprender para o novo” se torna cada dia mais valorizado.

Algumas questões são vitais à compreensão do papel do pedagogo como gestor do conhecimento:

- a) A análise histórica das relações de trabalho existentes em diversas épocas da nossa civilização;
- b) A identificação dos aspectos críticos da pedagogia no campo empresarial, bem como a sua abordagem para a melhoria do aprendizado e relações na organização;
- c) A compreensão de cultura, especialmente, cultura organizacional. Como a mesma se constitui, influencia as ações empresariais e como o pedagogo pode intervir;
- d) O conhecimento das metodologias e modelos de gestão existentes no campo científico, salientando como o aprendizado ocorre no contexto organizacional;
- e) A importância do pedagogo para o aprendizado organizacional.

A ação do pedagogo no ambiente empresarial é diferente do ambiente escolar já conhecido por todos nós (seja como educador ou aluno).

Nesta perspectiva, a Pedagogia Empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticados como indispensáveis à melhoria da produtividade. Para tal, implanta programa de qualificação/ requalificação profissional, produz e difunde o conhecimento, estrutura o setor de treinamento, desenvolve programas de levantamentos de necessidades de treinamento, desenvolve e adapta metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento (formação continuada) (RIBEIRO, 2006, p. 11).

A ANÁLISE DAS RELAÇÕES: TRABALHO, EDUCAÇÃO E PEDAGOGIA EMPRESARIAL

As constantes inovações tecnológicas presentes na sociedade atual nos requisitam novos saberes e fazeres. Nomeada como “Sociedade da Informação” devido à facilidade que possuímos no acesso aos mais variados conteúdos como livros, músicas, notícias, receitas, museus, imagens, entre outros.

Há muito tempo atrás, para adquirir um livro numa outra língua era um processo muito complicado. Muitas vezes tínhamos que viajar para o exterior ou esperar que alguém viajasse para adquiri-lo, pois o serviço de entrega era caro e demorava meses para chegar. Atualmente, a biblioteca da Universidade de Harvard, entre outras, digitalizou todos os seus livros e documentos. Podemos acessá-lo via Internet, salvá-lo num pen drive ou no próprio computador, sem sairmos da nossa residência e diminuindo os custos e barreiras para a aquisição de novos conhecimentos.

A convergência das variadas mídias permite a veiculação das notícias e demais informações em múltiplos meios (televisão, Internet, telefones, rádio) em tempo real. A realização de uma simples operação bancária pode ser realizada por um celular conectado a web, arquivos digitalizados podem ser transmitidos via bluetooth por computadores e palmtops. Todos estes recursos tecnológicos suscitam novas formas de trabalho e modos de nos relacionarmos com o conhecimento. O trabalho coletivo, em colaboração e cooperação, com os demais parceiros é a mais nova forma de organização das atividades nas instituições de ensino e empresariais.

O próprio espaço físico é estruturado numa dinâmica que permita a interação entre os sujeitos. Nas instituições mais inovadoras podemos observar poucas paredes dividindo o ambiente físico, uma grande mesa para toda a equipe compartilhar, mudança na organização do horário de chegada e saída, estruturação do trabalho a partir de metas a serem atingidas, são algumas das inúmeras transformações no âmbito empresarial.

Um novo perfil de trabalhador surge, e para tanto, requisitam da escola a formação adequada para as novas demandas e necessidades do mercado profissional. O conceito long life learning que retrata a visão de aprendizagem ao longo da vida, ressaltando o “aprender a aprender” embasam as propostas e metodologias de ensino e aprendizagem formal.

Neste contexto social, as empresas assumem novas diretrizes e uma das mais significativas é a responsabilidade pela formação continuada dos seus trabalhadores. Assim, necessitam de uma nova configuração, de novos profissionais atentos as necessidades da organização e dos colaboradores.

O pedagogo empresarial é o profissional que compreende como ocorre o processo de ensino e aprendizagem, tendo a possibilidade de intervir da maneira mais adequada, aumentando a produtividade e consequentemente o lucro da empresa e a satisfação dos trabalhadores.

Embasados no princípio que “toda ação é uma prática educativa”, o pedagogo na empresa entende a organização como espaço privilegiado de aprendizagem e estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal. Suas atividades estão relacionadas a planejamento, gestão, controle e avaliação da aprendizagem de modo que “se promova a melhoria da qualidade dos diferentes processos organizacionais” (Ribeiro, 2008, p. 9). Através da sua formação educacional atua no campo da gestão de sujeitos, buscando meios eficazes para os trabalhadores construir e utilizarem a melhor forma o conhecimento disponível para a resolução das situações cotidianas.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma análise das relações de trabalho e pedagogia na empresa. A definição conceitual e histórica de trabalho, educação e pedagogia empresarial são primordiais para compreendermos o papel da pedagogia nos processos formativos das empresas.

1.1- Trabalho e Pedagogia na Empresa: Conceituação e Aspectos Teóricos

Não há uma única forma nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece... O ensino escolar não é a única prática, e o professor não é o seu único praticante. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. (Brandão, 1981, p. 47)

O desenvolvimento do homem ocorre a partir da sua relação com o meio social. Ao segurarmos a porta para alguém passar, o tratamento que o médico delega ao paciente, o diálogo que o policial tem com um indivíduo que atravessa fora da faixa de pedestre, enfim, todas as atividades por mais que sejam consideradas pequenas possuem sentidos educacionais.

Maturana e Varela (2001, p. 11) explicam a influência que exercemos nos outros e vice-versa a partir da metáfora dos timoneiros que guiam os navios. Você a conhece?

“O meio ambiente também pilota as embarcações, por meio das correntes marítimas, dos ventos, dos acidentes de percurso, das tempestades e assim por diante. Dessa forma os pilotos guiam, mas também são guiados. Não há velejador experiente que não saiba disso. Portanto, pode-se dizer que construímos o mundo e, ao mesmo tempo, somos construídos por ele. Como em todo esse processo entram sempre as outras pessoas e os demais seres vivos, tal construção é necessariamente partilhada”.

Por mais que o aprendizado seja constante, há os processos formais de educação e as personagens responsáveis pelo mesmo (ex: a instituição escolar, professores, gestores, entre outros). Para Cadinha (2008) a educação realizada nas instituições formais é a mediadora entre as teorias científicas existentes e a prática. Na prática, na realidade vivenciada, surgem as necessidades, os problemas a serem solucionados e a interação do homem com o meio. É no cotidiano que os homens produzem conhecimento, criam e transformam objetos, inovam, constroem novas ferramentas culturais, de trabalho, atitudes, técnicas, valores e muito mais.

O ambiente profissional é o local onde o sujeito passa a maior parte do seu dia. Muitas vezes, convivemos mais com os nossos parceiros de trabalho do que com os familiares. Toda a dinâmica organizacional

apresenta uma lógica interna, portanto, tudo tem o seu devido significado para toda a equipe.

Ao pedagogo empresarial, articulador dos propósitos organizacionais e individuais, cabe o conhecimento profundo da dinâmica institucional, aprofundamento teórico acerca das questões decisivas para o processo ensino aprendizagem, mudança de atitude, comportamentos e habilidades.

Para conhecer a dinâmica e cultura organizacional, o pedagogo deve compreender os conceitos históricos de trabalho, pedagogia e empresa, como ambos se entrelaçam e são significativos para a sua ação na instituição.

• Trabalho

O que é trabalho para você? Escreva no espaço abaixo e depois compare com as conceituações dos autores a seguir:

“Trabalho” para a Física é uma medida de energia transferida pela aplicação de força ao longo de um deslocamento; e para a Economia, o trabalho representa fatores econômicos, funções dentro de uma determinada organização.

A palavra trabalho abriga diversos conceitos e atividades humanas: é trabalho a ação da dona de casa, os quadros pintados por artista plástico, os artesanatos construídos pelos índios, a montagem de carro por operários, entre outros. No entanto, o significado desta palavra logo nos remete a figuras, normalmente masculinas, com uniformes e ferramentas, trabalhando em indústrias e fazendo muito esforço físico.

Com o passar do tempo, a crescente complexidade da sociedade e o surgimento da propriedade privada há a separação das pessoas em classes e ocorre uma divisão social do trabalho, todos estes fatores contribuíram para a alteração do significado de trabalho.

A pintora Tarsila do Amaral retratou sua visão dos trabalhadores brasileiros no quadro abaixo intitulado “Operários”.



Disponível em:
http://www.orizamartins.com/nossa_bandeira.htm

O contexto em que cada indivíduo está inserido influencia significativamente no modo de trabalho e produção. Para Magdoff (2006, p. 01) “O tipo de terra e a disponibilidade de animais, peixe, florestas, minérios, carvão, quedas de água etc, influenciaram os meios de produção e de subsistência de cada comunidade. A Natureza providenciou, igualmente, as oportunidades e os obstáculos.”

No entanto, foi o fator social que determinou a organização do trabalho e a distribuição de seus produtos. O trabalho foi elevado a fator estruturante da organização econômica, política e social, estruturando a nossa relação com o mundo.

O trabalho, portanto, é o ato de depositar significado social à natureza. Ao produzir, o homem transforma o meio ambiente e é pelo mesmo transformado (Cavallet, 1999). A própria sociedade é criada e tem seus

valores modelados pela forma de produção. Portanto, o trabalho pode ser comparado a uma arte, sendo singular e essencial à sobrevivência humana.



Tarsila participou ativamente da renovação da arte brasileira que se processou na década de 1920. Integrou-se ao movimento modernista e ligou-se com especial interesse à questão da brasilidade. Formou, com Anita Malfatti, Menotti del Picchia, Mário de Andrade e Oswald de Andrade, com quem se casou em 1924, o chamado Grupo dos Cinco. Nasceu em Capivari SP em 1886. Estudou com Pedro Alexandrino, a partir de 1917, e depois com George Fischer Elphons, em São Paulo. Em Paris frequentou a Académie Julien, sob a orientação de Émile Renard. Entrou em contato com Fernand Léger, cujo estilo a marcou sobretudo, André Lhote e Albert Gleisse, e estruturou sua personalidade artística a partir das influências cubistas. Em 1922 participou em Paris do Salão dos Artistas Franceses.

• Pedagogia

A pedagogia é a ciência ou disciplina cujo objetivo é a reflexão, ordenação, sistematização e a crítica do processo educativo. Constitui-se como o conjunto de doutrinas, princípios e métodos educativos. A educação empresarial por ser voltada para a educação de jovens e adultos tem como campo específico a “Andragogia”.

Você sabe o que significa Andragogia?

Busque seus significados e aplicações, compartilhe com seus colegas de curso e professores.

Em 1926, Eduard Lindeman identificou cinco pressupostos chaves para a educação de jovens e adultos que ainda são considerados fundamentais:

- Adultos são motivados a aprender à medida que suas necessidades e interesses são satisfeitos.
- A orientação de aprendizagem do adulto está centrada na vida.
- A experiência é a mais rica fonte para o adulto aprender.
- Adultos têm uma profunda necessidade de serem auto dirigidos.
- As diferenças individuais entre pessoas crescem com a idade; por isto, a educação de adultos deve considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

Relacionar a aprendizagem às necessidades dos adultos é o aspecto central para o planejamento dos processos formativos. As temáticas devem ser embasadas nas situações de vida e não em disciplinas, portanto, o cerne da metodologia educacional é a análise das experiências.

Após o pontapé inicial dado por Lindeman sobre a pesquisa focada na educação dos adultos, outros teóricos desenvolveram novas teorias e propostas de ensino aprendizagem. No entanto, muitas teorias de aprendizagem utilizadas atualmente têm como princípio o sócio-interacionismo, a cognição situada e outras baseadas na experiência e nos saberes do sujeito.

Quem é o Pedagogo?



O papel do pedagogo está ligado historicamente ao ato de condução ao saber, preocupa-se com os meios, com as formas e maneiras de auxiliar o indivíduo na construção do conhecimento. Tem como símbolo a coruja, representando a inteligência, astúcia, sensibilidade, visão e audição potentes.

De acordo com Lopes (2008, p. 17) os pedagogos são especialistas que se dedicam às atividades de pesquisa, documentação, formação profissional, gestão educacional, orientação pedagógica, animação socio-cultural, formação continuada em empresas, escolas, hospitais e em outras instituições. A atuação profissional tem como objetivo atividades voltadas para o educacional e o educativo.

Atualmente, as possibilidades de intervenção pedagógica são tão amplas e podem ser realizadas na televisão, no rádio, nos jornais, nas revistas, nos quadrinhos, no material informativo, enciclopédias, guias turísticos, mapas, livros didáticos, manuais de instrução, brinquedos, entre outros.

• Empresa

É um tipo de organização que exerce uma atividade em particular, pode ser de origem pública, privada ou de economia mista, oferecendo produtos e serviços com o objetivo de atender alguma necessidade humana.

A legislação permite que as empresas se enquadrem em quatro níveis de acordo com a quantidade de funcionários e faturamento em: micro, pequenas, médias e grandes empresas. O SEBRAE (2005) considera em sua análise a classificação de porte de empresa da seguinte forma (para maiores informações consulte o site do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social): <http://www.bndes.gov.br>):

	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Indústria/Construção	Até 19	De 20 até 99	De 100 até 499	Acima de 499
Comércio/Serviço	Até 09	De 10 até 49	De 50 até 99	Acima de 99

Fonte: Sebrae, 2005.

No contexto brasileiro, os seguintes fatores são considerados primordiais para que a empresa seja admirada e respeitada não somente por seus colaboradores, mas por toda a sociedade: ética, qualidade de produtos e serviços, respeito pelo consumidor, notoriedade, inovação, responsabilidade ambiental, compromisso com os recursos humanos, responsabilidade social, qualidade da gestão, solidez financeira, compromisso com o país e competição global (Eboli, 2006).

Entrelaçando os Conceitos

Segundo Ribeiro (2008) a Pedagogia na Empresa é caracterizada como uma das inúmeras possibilidades

de formação e atuação do pedagogo. Seu surgimento é recente, especialmente no contexto brasileiro, é relacionado à necessidade de capacitação constante dos Recursos Humanos na empresa. Entende-se como Recursos Humanos todos os colaboradores de uma empresa desde o gestor aos demais funcionários que a compõem.

Por ser um conceito recente, nem todas as empresas preocupam-se com o desenvolvimento qualitativo de seus recursos humanos. A exigência pela melhoria do desempenho e formação profissional foi impulsionada, principalmente, pelos incentivos governamentais como a Lei n°. 6.297/75.

Com o incentivo fiscal para a formação profissional nas empresas, o foco por sujeitos que pensem as organizações como “organizações aprendentes” cresce. O pedagogo ganha espaço nas empresas como integrante na área de Desenvolvimento de Recursos Humanos, treinando e capacitando para o atendimento das necessidades da Organização.

Os pedagogos empresariais têm como responsabilidade qualificar todos os funcionários da organização nas áreas administrativas, operacional, gerencial, objetivando a melhoria da qualidade e a produtividade.

1.2- A Pedagogia do Capital: O Modelo Taylorista

Para compreendermos o modelo Taylorista de produção, precisamos voltar ao tempo e conhecer alguns pontos fundamentais sobre modos de produção e trabalho. Foi no final da Idade Média que ocorreram

mudanças significativas nas ações relacionadas ao trabalho, aos poucos as atividades artesanais e manuais foram diminuindo, enquanto, as indústrias e a produção em largas escalas ganharam espaço no dia-a-dia social.



Um pouco de história ...

Em meados do século XII, as inovações técnicas na agricultura e o aumento populacional dos centros urbanos modificaram as relações comerciais e as vendas artesanais. Se antes os grandes comércios eram realizados ao ar livre e nas praças, o surgimento das indústrias transformou o modo de negociar, comprar e vender os produtos.

O espaço físico do trabalho dos indivíduos é o próprio espaço do lar e as proximidades residenciais, a luz do dia regulava o espaço temporal produtivo e a família também integrava a força de trabalho. Os agricultores trabalhavam em suas residências em terras cedidas pelos grandes senhores, tal como, os alfaiates. Não existiam fábricas para a produção de sapatos, roupas e outros objetos tão necessários ao nosso cotidiano.



Disponível em: http://lh5.ggpht.com/c.alberto.vaz/R_kqON0rDXI/AAAAAAAAAVU/Ib8AkComQos/saisons2_thumb%5B4%5D.jpg

Com o crescimento urbano, a cidade passa ser o centro das trocas e do comércio. Aos poucos a cidade torna-se o espaço do trabalho, seja dia ou noite, em casa ou nas fábricas. Dissolve-se a estrutura baseada no Feudalismo e emerge o sistema capitalista, focado no capital. O processo foi lento e longo, no entanto, é a produção em larga escala que vai caracterizar a revolução capitalista. A mudança significativa é que antes os trabalhadores possuíam domínio do processo produtivo, sabia todas as etapas de construção de determinado produto e era detentor do seu próprio trabalho.



Disponível em: http://www.eja.org.br/userfiles/tecnologia_e_trabalho/texto02_imagem1.jpg

Na sociedade capitalista, ao contrário, os trabalhadores vendem sua força de trabalho em troca de um pagamento. As ferramentas de trabalho não são suas, pertencem aos proprietários das fábricas, e o uso do relógio garante e condiciona a quantidade de horas de trabalho.

Modelo Taylorista

O modelo Taylorista foi desenvolvido pelo engenheiro americano Frederick Wislow Taylor, considerado o pai da Administração Científica. A característica principal do modelo é a ênfase nas tarefas, pois aumentando a eficiência da empresa eleva-se a qualidade do trabalho, a produção e a lucratividade. O homem passa a ser considerado o elemento chave para atingir a máxima eficiência.

Para Taylor o oferecimento de instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os para determinada tarefa, aumentaria a possibilidade de fazê-los produzir com mais e melhor qualidade. A divisão do trabalho aumenta a quantidade de produção por três motivos: 1) o trabalhador desenvolve rapidez e destreza na realização das tarefas devido ao caráter repetitivo; 2) economiza-se tempo, pois o trabalhador não modifica o tipo de atividade que realiza e 3) com a simplificação e rotinização das tarefas de trabalho inventaram máquinas para facilitar a produtividade.

Taylor iniciou a sua pesquisa observando atentamente o trabalho dos operários. Investigou todos os setores

da empresa, buscando compreender a importância de cada um para o funcionamento do todo. Naquela época, não existia interesse e nem se comentavam sobre a formação contínua dos trabalhadores. Taylor tinha como objetivo acelerar o processo produtivo, ou seja, produzir mais, em menos tempo e com qualidade.

Sua hipótese partia do princípio que o trabalho deveria ser organizado racionalmente, portanto analisou detalhadamente:

- O trabalho e estudo dos tempos e movimentos dos trabalhadores
- Estudos sobre a fadiga humana
- Divisão do trabalho e especialização do operário
- Desenho de cargos e tarefas
- Oferecimento de incentivos salariais e prêmios por produtividade
- As condições de trabalho
- Padronização
- Supervisão funcional
- A noção de homem econômico (movido pelo dinheiro)

Para melhorar a produtividade o trabalhador deveria executar movimentos rápidos e simples para a sua função, em menos tempo, com qualidade e aumentando a produtividade com eficácia. Contudo, o excesso de movimentos repetitivos ocasiona múltiplas fadigas humanas representadas de variadas formas: acidentes, doenças, stress, entre outros.

A especialização do trabalhador aperfeiçoa seus movimentos e saberes em relação a sua atividade profissional. O desenho dos cargos estabelece o papel detalhado de cada função. Dessa forma, o ambiente do trabalhador ganha conforto para a melhoria da produtividade.

O conceito de homem econômico propõe diversas estratégias visando o aumento da produtividade e lucratividade. As estratégias são focalizadas em incentivos através de melhorias financeiras, através do alcance de metas estabelecidas pelos gestores em consonância com os colaboradores.

Taylor organizou os princípios da Administração Científica da seguinte forma:

1. Princípio do Planejamento;
2. Princípio da Preparação dos Trabalhadores;
3. Princípio do Controle e
4. Princípio da Execução.

Segundo Baptista e Irmão (2006) as considerações em relação à Administração Científica de Taylor são marcos nas novas elaborações dirigidas e voltadas para a tarefa diária do trabalhador. A co-participação entre o capital e o trabalho, menores custos, salários elevados e outras estratégias foram aplicadas nas ins-

tuições a partir dos princípios acima destacados. Para muitos autores, o modelo taylorista veio consolidar o capitalismo onde o trabalhador perde a autono-

mia e a criatividade, acentuando a dimensão negativa do trabalho.



Frederick Wislow Taylor (1856-1915)

Foi o fundador da moderna administração de empresa. Engenheiro chefe das fábricas de aço Midway, Filadélfia, estudou os conceitos de temporalidade e movimento na produção. Em 1881, introduziu um novo método para aumentar a produtividade baseado na racionalização em série.

1.3 – A Pedagogia na Empresa e a Pedagogia do Capital: Aspectos Críticos

De acordo com Carneiro (2009, p. 07) a escola sempre tenta adaptar seus processos formativos ao perfil de trabalhador exigido pela sociedade. No entanto, pela dificuldade que possui em produzir metodologias e práticas novas está sempre atrasada “(...) quando [a escola] se organiza para responder à exigência do mercado, o modelo oferecido já não serve mais: o mercado já se adiantou e tem novas exigências”.

Múltiplas críticas surgem quando o conceito “qualidade total” é empregado nas instituições de ensino. Sob o ponto de vista Marxista há uma dimensão ideológica no controle da qualidade total (Machado, 1994).

No atual contexto, para as empresas interessa o trabalhador de conhecimento genérico, não especializado, de forma que possa assumir várias funções, ser polivalente. Desta forma, exige-se do sistema educacional e, principalmente, do ensino superior em particular, uma mudança radical, fundamentalmente no que se refere aos currículos, no tipo de conhecimento que o futuro trabalhador deverá receber, re-ordenando-se o processo de ensino no intuito de tornar o trabalhador subjetivo, operacional e lucrativo, apto a ser funcional à lógica do sistema produtivo. Nessa preparação da nova força – de trabalho plurifuncional ou um exercício de desempregados. (Gentili & Silva, 1994)

Freire (1996) refere-se a esta educação voltada somente para o capital, para a formação do trabalhador, como se fosse a única função dos processos educativos, como uma ideologia fatalista. Assim, postula-se que devemos adaptar o sujeito à realidade, pois a mesma não pode ser transformada. Como não podemos modificar as condições precárias em que muitos

indivíduos vivem, portanto, devemos nos adaptar as mesmas.

Para o autor a escola não pode sobreviver tentando se adaptar a todo instante às necessidades do mercado de trabalho, primeiramente, porque as mudanças são muitas e sempre haverá interesses oligárquicos na condução dos processos educacionais, ou seja, desejos dos mais poderosos prevalecendo às necessidades dos mais carentes.

Turmina (2005, p. 127) alerta que vários jogos de palavras, histórias, metáforas e outros recursos de linguagens são utilizados para a doutrinação dos trabalhadores:

É uma forma de ‘ensinar’ as atitudes e os saberes necessários à continuidade do caráter de exploração e dominação do capital. O processo pedagógico que vem se desenhando na nova gestão do trabalho é revelador de que o capital não está satisfeito com o sistema de ensino tradicional, uma vez que este atesta a sua incapacidade de ‘formar’ e ‘qualificar’ adequadamente o trabalhador para a produção e reprodução das relações capitalistas. A educação sai do âmbito da instituição escolar e passa a fundamentar o discurso do empresariado, que ‘assume’ a educação de seus trabalhadores.

Ensinar para o capital, obter lucratividade, é uma finalidade completamente dissonante dos princípios educativos. Portanto, chamam de pedagogia do capital o processo ensino-aprendizagem voltado para as exigências do mercado de trabalho. O múltiplo caráter educacional como a formação de valores, artística, entre outros, permanecem em detrimento, sempre prevalecendo as necessidades do mercado.

1.4 – Pedagogia na Empresa e Cultura Organizacional: Implicações Teóricas

O pedagogo empresarial tem como principal função a compreensão do comportamento humano no seu contexto organizacional. O contexto organizacional é composto por indivíduos, espaço físico, valores institucionais e tudo o que envolve as características peculiares a cada empresa.

Ribeiro (2006) alerta que quanto mais conhecimento se puder dispor acerca do comportamento humano no ambiente organizacional, mais efetiva será a atuação profissional, em todos os sentidos. Portanto, o pedagogo empresarial é o articulador de interesses, ou seja, um líder na dinâmica organizacional. Assim, ocupar este espaço destinado ao pedagogo enquanto profissional requer tratamento diferenciado de acordo com os comportamentos e atitudes identificados. Um dos desafios das organizações, e também, do pedagogo empresarial é envolver os colaboradores no compromisso com as constantes mudanças. Contudo, o processo de mudança e inovação não é algo simples, pois mexe com a cultura organizacional da empresa e dos envolvidos. Assim, requer tempo para a transformação ser efetivada.

Quando essa preparação falhar, o ambiente interno sofrerá com isso por meio de um clima tenso para todos os empregados que estejam direta ou indiretamente ligados às mudanças, em todos os níveis. Os impactos deste clima tenso estendem-se, inclusive, às relações familiares e aos grupos de convivência (Ribeiro, 2006, p. 45).

O que é Cultura Organizacional de uma Empresa?



A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e costumes estabelecidos através de crenças, valores, normas, atitudes e expectativas, partilhados por todos os indivíduos de uma determinada instituição. É o modo instituído como forma de

pensar e agir, sendo expressa na maneira como a empresa e seus colaboradores realizam negócios, relacionam-se com os clientes, tratam seus trabalhadores, bem como o grau de autonomia delegado aos mesmos para a resolução de um problema ou sugestão de uma idéia.

Segundo Gomes (2000) a cultura organizacional é um patrimônio simbólico e experiencial comum, com o qual todos os membros se identificam, estabelecendo uma forma de aprendizagem organizacional.

Para Ribeiro (2008) a cultura organizacional relaciona-se com as percepções dos atores em relação às práticas e aos princípios norteadores de uma dada organização. Cada realidade é definida e conceituada de uma determinada forma a partir da visão do indivíduo. A cultura organizacional condiciona a gestão das pessoas, representando as normas informais e não-escritas que orientam os comportamentos dos profissionais para o alcance dos objetivos da empresa.

A diferença do aprendizado numa instituição formal de ensino tal como uma escola ou universidade para a aprendizagem organizacional (realizada dentro de instituições empresariais) é a passagem do nível individual para o coletivo, pois o objetivo é a melhoria constante da empresa. Para tanto é importante que seus trabalhadores estejam envolvidos, em sintonia, com as metas desenhadas para cada etapa, visando a eficiência e a lucratividade.

De acordo com Kissil (1998), a sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de inovação e revitalização, características primordiais para o constante desenvolvimento e adequação ao mercado. Assim, a própria cultura organizacional deve ser modificada, transformada, para tanto, o autor destaca algumas ferramentas que auxiliam na mudança da cultura na organização:

Ferramentas	Conceitos
Clareza de objetivos, valores e princípios	Objetivos claramente definidos e orientados a curto, médio e longo prazo. Todos os profissionais devem conhecer e ter acesso ao documento onde os objetivos são especificados. A avaliação deve ser realizada periodicamente, bem como o alcance de cada objetivo e a reformulação dos mesmos ao decorrer de todo o processo.

Imagem de produtos e serviços	Percepção da qualidade dos produtos e bens oferecidos pela organização interna e externamente. Os profissionais envolvidos devem validar a garantia e qualidade dos serviços fornecidos, assim, a divulgação dos projetos, conquistas e outros detalhes devem ser constantes. O profissional deve ter orgulho do seu trabalho.
Integração e Comunicação	A comunicação interna da organização deve ser simples e clara, garantindo o acesso a todos os níveis hierárquicos. A chamada “política de portas abertas” deve ser implementada e incentivada pelos gestores até ser uma ação institucionalizada por todos os profissionais.
Abertura a novas ideias	A organização deve ser dinâmica, inovadora, estar atenta às constantes mudanças sociais, liderar as novas tendências e proporcionar um ambiente motivador aos seus colaboradores. As ideias dos seus funcionários devem ser incentivadas e escutadas. Incentivar através de subsídios financeiros, campanhas e metas a serem alcançadas, premiações, entre outros. Como estratégias podem ser utilizadas caixa de sugestões, reuniões periódica, centros de pesquisas e grupos de estudo visando a melhoria das atividades profissionais e produção.
Desempenho profissional	As tarefas profissionais devem ser estimulantes e propor desafios, possibilidade de promoções e valorização pessoal. A própria prática de escutar os colaboradores é uma forma de valorização. Em empresas de grande porte, pode se estabelecer a construção de planos de carreiras.
Aprendizado	Estimular e proporcionar ações de desenvolvimento profissional. Oferecer cursos internos de acordo com os objetivos organizacionais e auxílio financeiro para estudos como faculdade, cursos de idiomas, especializações e cursos de extensão.
Crítérios para seleção, formação e promoção dos profissionais	O processo de seleção deve ser claro sem a demonstração de favoritismo e posturas paternalistas. A seleção deve buscar profissionais que se encaixem no perfil desejado pela organização e contribua para o seu desenvolvimento.

As ferramentas acima destacadas têm como fundamento a motivação do indivíduo. A ausência de motivação pode ocasionar aumento de tensão emocional, aborrecimentos frequentes, irritabilidade, agressividade, descontrole, insatisfação, fadiga e baixo desem-

penho (Ribeiro, 2008, p. 50). No entanto, para o gestor a constante motivação da sua equipe é um grande desafio, vista a multiplicidade de motivos e interesses individuais que variam a intensidade do desejo de aprender e se empenhar numa nova atividade.

Exercícios para apoiar o seu estudo

1) Na página 04, há a réplica de um quadro pintado pela artista brasileira Tarsila do Amaral.

- Pesquise na Internet e em livros, o que acontecia no Brasil naquele momento que levou a pintora a retratar os operários em destaque daquela maneira;
- Conheça também um pouco da história desta maravilhosa artista, sua influência no contexto artístico e as características sociais do Brasil no processo de transição do modelo econômico agro-exportador para um país industrializado.

2) Nas páginas 17 e 18, apresentamos duas gravuras distintas (ambas representam atividade de trabalho diferentes de acordo com a época vivenciada). Descreva as principais mudanças na forma de trabalho da Idade Média para a Sociedade Contemporânea:

3) Conhecemos o Modelo Taylorista e sua influência na dinâmica organizacional do mundo do trabalho. A partir deste modelo proposto, outros surgiram modificando a cultura das organizações, abaixo destacamos alguns deles:

- Modelo Clássico Econômico ou Modelo de Smith
- Modelo de Transição ou Modelo de Say
- Modelo Fayolista
- Modelo Fordista
- Modelo de Sloan
- Modelo Toyotista

Realize uma pesquisa sobre cada modelo (seus objetivos, fundamentos teóricos e metodologias).



Dica de Filme

Para complementar o seu estudo é sempre engrandecedor vivenciar a temática estudada em diversas linguagens.

O filme “Tempos Modernos” interpretado por Charles Chaplin e outros atores, tem como objetivo apresentar a sociedade capitalista e a organização dos modos de trabalho industriais, a partir das críticas dos filósofos através da linguagem do cinema mudo.

No site Youtube você encontrará fragmentos do filme e muitos vídeos sobre as temáticas desenvolvidas neste capítulo.

Para conhecer um pouco da história brasileira e o processo de industrialização a minissérie “JK”, reproduzida em 2006, destaca o contexto vivenciado.

O desenho “Vida de Inseto” e “Monstros S.A” expressam, de maneiras diferenciadas, a cultura organizacional de uma comunidade e as funções exercidas por cada indivíduo numa instituição.



O filme se passa em torno de uma colônia de formigas que coleta comida durante a primavera e o verão para estocar para o inverno, tendo ainda que dar uma parte para os gafanhotos. Flik, uma formiga atrapalhada, derruba todo o suprimento que eles haviam juntado. Quando os gafanhotos vêm buscar a comida, ficam enfurecidos e ameaçam matar as formigas se elas não juntarem mais mantimentos. Flik sai em uma aventura à procura de heróis que ajudem sua colônia e encontra um grupo de insetos circenses que, graças a um mal entendido, aceita dar uma força para as formigas.



Monstros S.A. é a maior fábrica de sustos existente. Localizada em uma dimensão paralela, a fábrica constrói portais que levam os monstros para os quartos das crianças, onde eles poderão lhes dar sustos e gerar a fonte de energia necessária para a sobrevivência da fábrica. Entre todos os monstros que lá trabalham o mais assustador de todos é James P. Sullivan, um grande e intimidador monstro de pelo azul e chifres, que é chamado de Sully por seus amigos. Seu assistente é Mike Wzowski um pequeno ser de um olho só com quem tem por missão assustar as crianças, que são consideradas tóxicas pelos monstros e cujo contato com eles seria catastrófico para seu mundo. Porém, ao visitar o mundo dos humanos a trabalho, Mike e Sully conhecem a garota Boo, que acaba sem querer indo parar no mundo dos monstros e provoca a expulsão de ambos para o mundo real.

ANTROPOLOGIA E EDUCAÇÃO EMPRESARIAL: ALGUNS ELEMENTOS DE ANÁLISE – A CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar as influências dos conceitos e aportes teóricos relacionados à cultura

trazidos pelo campo da Antropologia, destacando suas influências nos processos formativos das organizações.

2.1 - Cultura e Poder

Observe a charge abaixo da personagem Mafalda:



Disponível em: http://sp2.fotologs.net/photo/18/55/44/mafalda_tiras/1197199163_f.jpg

O conceito de Cultura é muito discutido entre os variados teóricos, filósofos, antropólogos, educadores e sociólogos. Como costumam dizer nas conversas informais: o que pode ser cultura para você pode não ser para outro indivíduo.

Tomemos como exemplo o caso do funk carioca. Por possuir muitas gírias, sentenças e coreografias consideradas obscenas, ter sua origem nas comunidades periféricas da cidade, alguns arriscam em dizer que não podemos considerá-lo uma manifestação cultural. Outros afirmam que o funk manifesta os saberes e produções culturais de determinado grupo social, portanto são organizados e expressados de maneiras diferentes dos conhecimentos tradicionalmente conhecidos.

E para você o funk é uma manifestação cultural? Responda no espaço abaixo e posteriormente compare com os conceitos de cultura salientados pelo material instrucional.

Para refletirmos aprofundadamente sobre esta temática, precisamos conceituar cultura e reconhecer como o conhecimento e as informações privilegiadas sobre determinado assunto acerca do mundo nos delegam acesso e mobilidades especiais nos diversos grupos sociais existentes.

Cultura

A palavra cultura provém do verbo latino COLO que é igual a cultivar, que juntando a cultum, forma a palavra CULTURA, que no início era relativo ao cultivo da terra.

Com o passar dos anos, as mudanças sociais e econômicas foram atribuindo novos significados a conceituação inicial. A transformação conceitual começa a partir da sabedoria acumulada pelos agricultores e pastores no trato do ambiente natural, conferindo ao termo cultura o sentido de conhecimento intelectual aplicado à ação transformadora do mundo. Podemos, também, dizer que é a convicção do saber acumulado pela existência do trabalho que produz uma libertação do condicionamento.

O antropólogo inglês Edward Burnett Tylor, em seu livro “A Cultura Primitiva” (1871, p. 75), formulou pela primeira vez uma definição formal do conceito de cultura: “Cultura é o complexo no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. A utilização do conceito de cultura pela antropologia

e outros campos do conhecimento iniciou-se com esta definição proposta por Tylor, posteriormente, vários teóricos agregaram novos significados.

A cultura é considerada “complexa”, pois todo o homem é seu portador, a cria e reconstrói. Desde que nascemos somos influenciados pelos hábitos e costumes do grupo em que estamos inseridos, tais como: as formas de alimentar-se, vestir-se, dormir, conversar com os demais, entre outras características.

Os estudos antropológicos auxiliaram na ampliação do significado de cultura, atualmente o conceito é entrelaçado às maneiras de viver de um povo ou comunidade, englobando padrões de comportamento, crenças, valores, hábitos, costumes, sua língua, vestimentas e história.

De acordo com Ramos (2009) o conceito geral de cultura abriga diversas manifestações culturais, que podemos chamar de subculturas. As manifestações culturais apresentam quatro sentidos específicos:

Sentidos da Cultura

- Cultura como modos de vida comuns a toda a humanidade
- Cultura como modos de vida peculiares a um grupo de sociedades com maior ou menor grau de interação
- Cultura como padrões de comportamento peculiares a uma determinada sociedade
- Cultura como modos especiais de comportamento de segmentos de uma sociedade complexa

O primeiro sentido destaca elementos culturais comuns a todos os seres humanos. Como exemplo, temos a linguagem. A maioria dos indivíduos usa a linguagem como forma de comunicar suas ideias e impressões por mais que existam algumas barreiras, como o idioma, o desconhecimento da língua dos sinais e a forma de organização sejam distintas. Outras ações comuns, independente da cultura em que estamos inseridos, são as necessidades fisiológicas (como ir ao banheiro, comer, dormir) e ter uma atividade econômica para garantir a sua sobrevivência.

No segundo sentido, encontramos alguns elementos comuns a sociedades distantes geograficamente como, por exemplo, a forma de se vestir da sociedade ocidental. Os países que compõem a sociedade ocidental têm valores culturais diferentes, mas apresentam alguns elementos culturais comuns, como a forma de se vestir, de manusear os talheres, entre outros.

O terceiro sentido é formado por padrões de comportamentos típicos a determinada sociedade. Como os cariocas que, ao cumprimentarem alguém, têm como costume os três beijos na face, as gírias tipicamente conhecida pelos moradores, entre outras.

O quarto e último sentido, refere-se aos padrões de comportamentos considerados diferentes ou especiais por toda a sociedade. Ramos (2009) apresenta como exemplo:

Uma dada sociedade possui valores culturais comuns a todos os seus integrantes. Dentro, porém, dessa sociedade encontram-se elementos culturais restritos ou específicos de determinados grupos que a integram. São certos costumes que, dentro da sociedade múltipla do Rio de Janeiro, apresentam os habitantes de Copacabana, os de uma favela ou de um subúrbio distante. A esses segmentos culturais de uma sociedade complexa, dá-se também o nome de subcultura.

Tais sentidos é que garantem a existência ou não de cultura entre os diversos grupos humanos. Cultura, portanto, corresponde ao modo de vida de um povo ou nação, constituindo e expressando o seu modo de agir, sentir e pensar. Assim, todos os povos, comunidades e grupos sociais, possuem cultura e de forma alguma uma cultura é mais importante ou melhor do que a outra.

Poder

Do latim *podere*, poder é o direito de deliberar, agir, mandar e exercer a autoridade através da influência ou da força. Para os sociólogos o poder é definido como a habilidade de impor a sua vontade sobre os outros, mesmo havendo formas de resistência. No contexto sociológico existem diversos tipos de poderes: poder social, poder econômico, poder militar, poder político, entre outros.

Muitos autores consideram que o poder possui uma relação triádica, um caráter relacional que une os integrantes. Não existe relação social onde não esteja presente a ação do poder. No entanto, o mesmo é mais notável nas atividades políticas.

Conservando as marcas da sociedade colonial escravocrata, a sociedade brasileira é fortemente hierarquizada: nela, as relações sociais e intersubjetivas são sempre realizadas como relação entre um superior, que manda, e um inferior, que obedece. As diferenças e assimetrias são sempre transformadas em desigualdades que reforçam a relação mando-obediência. O outro jamais é reconhecido como sujeito nem como sujeito de direitos, jamais é reconhecido como subjetividade nem como alteridade. As relações, entre os que se julgam iguais, são de cumplicidade; e, entre os que são vistos como desiguais, o relacionamento toma a forma do favor, do clientelismo, da tutela ou da cooptação, e, quando a desigualdade é muito marcada, assume a forma da opressão. Em suma: micropoderes capitalizam o autoritarismo em toda a sociedade: na família, na escola, nas relações amorosas, no trabalho, na mass mídia, no comportamento social nas ruas, no tratamento dado aos cidadãos pela buro-

cracia estatal, no desprezo do mercado pelos direitos do consumidor, na naturalidade da violência policial etc (Chauí, 1995, p. 74/75).

Segundo a autora, as manifestações de poder e preconceito são tão enraizadas nas nossas ações cotidianas que é comum ouvirmos e pronunciarmos frases racistas, machistas e elitistas em formas de brincadeiras, piadas e comentários sem intenção de propagar a discórdia.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres, brancos e negros, a exploração do trabalho infantil e dos idosos é considerada natural. Aos sem terras, sem-tetos, meninos de ruas e desempregados são atribuídas características como ignorância, falta de cultura e preguiça, todas justificadoras da posição que cada um ocupa na sociedade. A naturalização das desigualdades sócioeconômicas exprime manifestações de poder engendrados na sociedade.

Michel Foucault (1987), em sua obra “Vigiar e Punir”, relata detalhadamente formas e manifestações das técnicas de poder, dominação e da disciplinarização dos corpos nas instituições. O autor analisou os processos disciplinares empregados pela sociedade em diversas instituições como escola, hospital e prisão. A partir desta obra, apresentou à Academia que as formas de pensamento são também relações de poder, que implicam a coerção e imposição.

No caso específico da escola, seu modo de organização espacial (cadeiras, mesas, salas, entre outros), o regulamento rígido, o uso de uniformes, o cumprimento de um currículo escolar com conteúdos estanques e distantes da realidade de cada comunidade, entre variados procedimentos que legitimam o enclausuramento, vigilância, recompensa, punição e hierarquia piramidal.

Cultura e Poder: Como se manifestam?

A própria organização da sociedade em classe, privilegia alguns para o detrimento de muitos. Assim, o que poucos produzem (classe dominante) é reconhecido como cultura. Freire (1996), em sua obra

“A Pedagogia do Oprimido”, alerta que as questões e problemas referentes à educação não são pedagógicos, e sim, políticos. Para o autor a educação como está, baseia-se nas necessidades dos indivíduos que compõem a classe dominante. A elite, controladora do poder, determina o que é ou não cultura.

De acordo com Hall (1997) a intensificação e a sofisticação dos meios de vigilância evidenciam a relação entre cultura e poder. Para o autor a cultura é usada como reguladora das questões sociais, morais e conduta.

Tais formas de regulação aparecem a partir do momento que definem o significado de cultura e as manifestações que possuem crédito para serem chamadas de culturais.

A constituição da cultura necessita de indivíduos autônomos intelectualmente com espaços que proporcionem liberdade de expressão e interpretação. Desta forma, o sujeito vivencia e age sobre a cultura, transformando-a ou simplesmente internalizando-a.

A cultura é um movimento contínuo, portanto, a educação deve ser um caminho para se construir cultura, estimulando o indivíduo a ser ativo, promovendo o hábito de refletir, questionar e agir consciente (Lopes, 2008).



Michel Foucault (1922-1984)

Graduado em Filosofia e Psicologia pela Universidade de Sorbonne.

Foi professor de Filosofia na Escola Normal Superior e cátedra de História dos Sistemas de Pensamento na França. Seus estudos destacaram questões como suicídios, loucura, doença mental, formas de controle social e sexualidade.

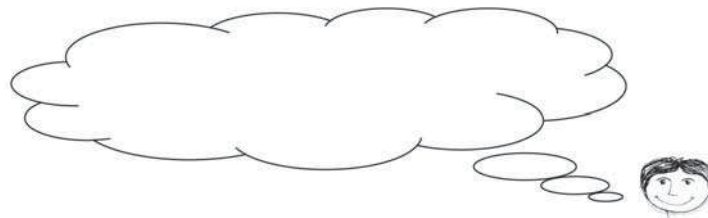
2.2 - A Aprendizagem Organizacional (AO)



Disponível em: <http://www.admtoday.com/wp-content/uploads/2008/01/equipe.jpg>

A figura acima ilustra indivíduos com a mesma roupa, colaborando entre si para atingir um objetivo comum: pegar a

maçã no topo da árvore. Podemos fazer uma relação desta imagem com as relações esperadas dentro das organizações:



Trabalhar em coletividade não é uma tarefa fácil, requer ccessões, flexibilidade, escutar e aceitar a opinião do outro, entre outras ações que modificam a relação que o indivíduo possui com o seu próximo, o ambiente e o próprio conhecimento.

Colaborar é um princípio das organizações contemporâneas, ou melhor, da sociedade. A descoberta científica que o homem pensa e gera conhecimento modificou os paradigmas empresariais. Neste contexto, o trabalhador ganha cada vez mais. Se anteriormente era visto como mero executor de tarefas, atualmente, seu papel foi transformado.

As organizações já perceberam que a melhor clientela que pode ter é a sua própria equipe profissional e que da mesma depende a sobrevivência da instituição. Com a valorização do know how dos seus trabalhadores surgem novas práticas e nomenclaturas, os funcionários passam a ser chamados de colaboradores. O que antes era visto como descartável, passa a ser a figura determinante do sucesso esperado e modifica os valores organizacionais. O próprio nome “colaboradores” modifica o papel do sujeito: para aquele que colabora. Não apenas cumpre ordens e segue tarefas estabelecidas.

Esta nova função social e organizacional do trabalhador suscita outros questionamentos para a empresa e seus gestores:

- Refletir sobre as necessidades dos seus trabalhadores e nas lacunas existentes em sua formação;
- Propiciar melhoria no cotidiano profissional que influenciará o produto final da organização e aumentará a produtividade e a lucratividade.

As organizações percebem que não podem parar de aprender e ensinar numa sociedade com características tão inovadoras como a nossa. A aprendizagem contínua (long life learning) é a garantia do constante estado de adaptação e modificação as necessidades do mercado. Sange (1990) define a organização que aprende como instituições onde os indivíduos podem expandir suas habilidades e competências, voltadas para o alcance dos resultados desejados e onde aprendem em coletividade.

(...) as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus funcionários uma vez que levavam consigo todo o conhecimento construído. Ou seja, todo aquele conhecimento subjacente às rotinas e práticas de produção (de bens e serviços) e ao relacionamento (com clientes e com fornecedores) da empresa. Daí, o desafio de criar e implantar processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo sistemático, explícito, confiável e acessível à comunidade da organização. Tais processos, planejados e desenvolvidos para operar integralmente em

sistemas de informação podem oferecer uma base para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas organizações em relação às concorrentes (Burnham et al, 2009, p. 02).

Assim, a aprendizagem organizacional (AO) ganha importância e relevância, pois não se trata de um aprendizado descolado das necessidades de determinada empresa. Pelo contrário, a formação é desenhada de acordo com os valores e objetivos da organização. Diferente da educação formal que ocorre nas instituições de ensino, universidade e afins, a aprendizagem organizacional almeja o crescimento intelectual dos seus indivíduos, visto que considera tais saberes sua maior riqueza.

O contexto onde ocorrerá grande parte deste processo educativo é o da própria empresa, embasado numa dinâmica reflexiva sobre a situação problema vivenciada é voltada para o desenvolvimento de competências gerenciais, para a resolução do que não está indo bem ou precisa de melhorias.

O que realmente importa para a qualidade da aprendizagem organizacional é como a instituição interage com o conhecimento, como propicia as ferramentas adequadas para os seus colaboradores inovarem e produzirem sempre com qualidade máxima.

O conceito de aprendizagem organizacional abriga diversos campos do conhecimento tais como: pedagogia, sociologia, antropologia, psicologia, marketing, cultura, metodologia e administração. Todos os aportes teóricos destes campos auxiliam na compreensão das mudanças organizacionais, pois a implementação da “gestão do conhecimento”, educação empresarial, demanda a construção de um nova cultura.

A aprendizagem organizacional é um tema clássico das teorias das organizações e gestão empresarial, pode ser compreendida como um processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, coletiva e organizacional. É formada por diferentes terminologias e estudos teóricos:

Organizational Learning – aprendizado organizacional

(Peter Senge, 1990)

Learning Organization – aprendizado em organizações

(Argyris e Schön, 1978; Fiol & Lyles (1995); Huber (1991); Cohen e Sproull (1996))

Learning Company – aprendizado corporativo

(Pedler et al, 1997)

Organizational Learning Systems – sistemas de aprendizagem organizacional

(Nevis et al, 1995)

Organizações Qualificantes

(Stahl et al, 1993)

A diversidade conceitual abrangendo a aprendizagem organizacional envolve estratégias diferenciadas no contexto organizacional. Por exemplo, a distinção entre “aprendizagem organizacional” e “aprendizagem em organizações” implica na forma que a atividade será mediada, nas metodologias empregadas. Segundo Schein (1997), a primeira implica em atividades individuais e a segunda significa aprendizagem como um sistema total. Portanto, não existe uma definição conceitual definida e única. Depende da abordagem teórica de cada autor.

<p><u>Argyris e Schön (1978)</u> Definem a aprendizagem organizacional como um processo pelo qual uma organização obtém e utiliza novos conhecimentos, habilidades, condutas e valores.</p>	<p><u>Lewitt e March (1988)</u> As organizações são vistas como contextos de aprendizagem para extraírem inferências da história das rotinas que orientam a sua acção.</p>
<p><u>Stata (1989)</u> A aprendizagem organizacional ocorre através de visões partilhadas, ou seja, através dos conhecimentos e modelos mentais construídos sobre o conhecimento passado e a experiência que se encontra na sua memória organizacional.</p>	<p><u>Huber (1991)</u> Defende que uma entidade aprende quando, através do processamento de informação que opera, modifica o conjunto dos seus comportamentos potenciais.</p>

<p><u>Senge</u> (1992) Uma organização inteligente é uma organização que aprende e expande continuamente a sua capacidade para criar no futuro. São organizações capazes de se sobreporem às dificuldades, de reconhecerem as ameaças e de enfrentarem novas oportunidades.</p>	<p><u>Garvin</u>(1993) Uma organização de aprendizagem é uma organização especializada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar a sua ação para refletir os novos conhecimentos e compreensões.</p>
<p><u>Dodgson</u> (1993) A aprendizagem organizacional está relacionada com a capacidade das organizações adquirirem e organizarem o conhecimento e as rotinas em torno das suas actividades e dentro das suas culturas, bem como a capacidade de se tornarem eficazes, ao rentabilizar as capacidades dos seus membros.</p>	<p><u>Koenig</u> (1994) Uma organização que aprende é um fenómeno coletivo de aquisição e de elaboração de competências que, mais ou menos de forma profunda e permanente, modificam a gestão das situações e as próprias situações.</p>
<p><u>Campbell & Cairns</u> (1994) Delimitam as seguintes características de learning organizations: a) importância da aquisição, melhoria e transferência de conhecimento; b) facilitação e utilização da aprendizagem organizacional; c) modificação de comportamentos e práticas para refletir sobre a aprendizagem; d) importância da cultura na facilitação da aprendizagem.</p>	<p><u>Leithwood e Aitken</u> (1995) Uma organização que aprende é um grupo de pessoas que persegue metas comuns (incluindo aí os objetivos pessoais) com um compromisso coletivo de rever regularmente os valores dos referidos objetivos, modificá-los, desenvolver continuamente modos mais efetivos e eficientes para os atingir.</p>
<p><u>Nevis et al</u> (1995) Definem aprendizagem organizacional como a capacidade ou processo de uma organização manter ou melhorar a performance baseada na experiência. Segundo estes autores a aprendizagem é inerente às próprias organizações, mesmo que os indivíduos deixem a organização. Referem que todas as organizações passam por formas de aprendizagem coletiva, como parte integrante do seu desenvolvimento. Assim sendo para estes autores é redundante falar de learning organizations, pois em todas se desenvolve este processo.</p>	<p><u>Pedler et al</u> (1997) Definem uma Learning Company como uma organização que facilita a aprendizagem dos seus membros e que, de forma consciente, se transforma e transforma o seu contexto. Os autores salientam onze características que definem uma learning company, entre as quais: uma estratégia orientada para a aprendizagem; um clima de aprendizagem; flexibilidade no sistema de recompensas; estruturas facilitadoras; oportunidades de auto-desenvolvimento para todos; aprendizagem via outras companhia.</p>

Fonte: José e Fernandes, 2007.

A literatura revela alguns pontos de convergência nas ideias dos autores sobre a aprendizagem organizacional: a necessidade de adaptação das organizações ao mundo, a diferença entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional e fatores facilitadores da aprendizagem.

Tal como cada instituição possui sua cultura, modos de trabalho e relações, a aprendizagem organizacional também dependerá do contexto empresarial que a mesma está inserida, da formação que seus colabora-

dores já possuem e das competências indicadas para a realização da sua função na organização.

Portanto, as teorias existentes auxiliarão na estruturação do planejamento, seleção dos objetivos, recursos e estratégias para alcançar toda a equipe. Na implementação do projeto proposto, bem como no acompanhamento individual e coletivo da formação, e seleção dos instrumentos que serão utilizados para a avaliação. Ao pedagogo empresarial, cabe a adaptação da metodologia mais adequada aos fins indicados às necessidades organizacionais.

2.3 - Aprendizagem e Educação Empresarial

Aprender deriva do latim *appendere* e significa agarrar, apoderar-se de alguma coisa. Aprendizagem constitui-se na aquisição de certo saber com ajuda do outro ou por si só.

Os primeiros vestígios de registro de atividades envolvendo aprendizado formal datam por volta de 3000 a.C. com o surgimento das primeiras culturas urbanas que exigiram formas de organização mais precisas.

Ao longo dos anos o conceito de aprendizagem também foi se modificando. Segundo Coll, Marchesi & Palácios (1996), entre os anos vinte e sessenta aproximadamente, o termo aprendizagem referia-se exclusivamente a mudanças do comportamento observável, posição defendida pelo comportamentalismo, fiel a uma concepção empirista do conhecimento.

Para o sócio interacionismo a aprendizagem é compreendida como tentativas mentais de entender o mundo, é sempre uma construção, não uma réplica da realidade, pois é sempre baseada na percepção e experiência do indivíduo. A partir das nossas vivências anteriores, buscamos sempre novas informações, reorganizamos o que já sabemos e construímos novos conceitos.

A educação empresarial é também conhecida como educação corporativa. O objetivo desta proposta educativa é promover a aprendizagem dos seus colaboradores em consonância com a missão da instituição, visando à melhoria da produtividade e a qualidade das relações.

A aprendizagem nas organizações apresenta um objetivo diferente dos outros espaços formais educativos, pois existe a relação com o trabalho, suas personagens são adultos e a atividade produtiva envolve dinheiro.

O Pacto Global da Organização das Nações Unidas considerado a maior iniciativa corporativa de responsabilidade social em todo mundo, elaborou os Princípios para a Educação Empresarial e Gestão Responsável (disponível em: http://www.pactoglobal.org.br/doc/Principios_para_Educacao_Empresarial_Responsavel.pdf). Este documento, apresenta uma chamada para a ação, convocando todas as instituições e associações a se comprometerem com a educação de líderes visando à responsabilidade e sustentabilidade social. O objetivo é propiciar uma “onda” de mudanças positivas nas atividades empresariais “ajudando assim a promover um mundo onde empresas e sociedades possam prosperar”.

Os princípios almejam a educação responsável dos trabalhadores e principalmente dos seus líderes, tendo em vista que os últimos replicarão o aprendizado através da multiplicidade de suas ações, treinamentos e capacitações.

Princípios para a Educação Empresarial

- Habilidades para a vida e “aprendizado para toda a vida”
- Assuntos híbridos e multidisciplinares
- Uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como aprendizado e prática profissional
- Aprendizado presencial e a distância
- Organização que aprende
- Reconhecimento da natureza transitória do conhecimento
- Aprendizado (em detrimento de ensinamento)

De acordo com Gomes (2001), nos últimos dois anos, pelos menos trinta grandes empresas brasileiras apresentaram projetos para a constituição de Universidades Corporativas. A preocupação com a gestão do conhecimento se transformou num valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e da empresa.

2.4 - Ensino e Aprendizagem Organizacional: A Gestão do Conhecimento (Knowledge Management)

Existem vários motivos que levam uma organização a planejar continuamente situações de aprendizagem. O ensino e a aprendizagem organizacional são importantes para que os colaboradores e a própria instituição sobrevivam em contextos incertos, garantam sua constante adaptação e renovação e mantenham os meios adequados para superar e aumentar a competitividade, a lucratividade e a produtividade

Para Cardoso (2000, p. 98) “um exemplo paradigmático são as organizações japonesas que têm na sua elevada capacidade de aprendizagem o fator determi-

nante da sua característica diferenciadora e que continuamente introduz no mercado produtos altamente inovadores”.

Teorias e modelos organizacionais são desenvolvidos e apresentados a todo instante, visando o contexto empresarial. Os modelos que mais se destacam no campo da aprendizagem organizacional são:

Teoria de Garvin - considera a experimentação como um elemento importante para a aprendizagem. Esse modelo é pautado em métodos científicos

Teoria de Sveiby - preocupa-se com a identificação do conhecimento individual, como se este sozinho fosse capaz de alcançar os fins planejados.

Teoria de Senge - foca a aprendizagem individual dentro da organização (aprendizagem generativa e adaptativa)

Teoria de Stewart – concebe o conhecimento e a aprendizagem organizacional como capital intelectual através de uma abordagem economicista e individual

Teoria de Kolb – destaca apenas um estilo de aprendizagem, valorizando apenas determinadas habilidades em detrimento de outras

As teorias acima apresentadas são influenciadas por diversas correntes de aprendizagens e também possuem visões extremistas e reducionistas sobre o conhecimento. A superação das diferenças existentes em cada teoria deve ser o objetivo do pedagogo empresarial, almejando sempre a adequação indicada para o contexto organizacional vivenciado pelos colaboradores.

Existem teorias voltadas para a aprendizagem organizacional (AO) que são contrárias aos modelos burocráticos centrados no mecanicismo e na rigidez das tarefas. Tais teorias, mais usadas atualmente, têm como eixo as relações e interações sociais e enfatizam (Burnham et al, 2009):

A aprendizagem em rede:

- A organização como um conjunto de componentes cujas transformações e interações não cessam
- A dinâmica espontânea de padrões de ordem e de caos dentro de um sistema e/ou as interações do mesmo com o seu ambiente
- A capacidade, em certa medida, de dar-se os meios estruturais e funcionais para realizar seus fins num ambiente de mudanças e supõe certa compensação

(inovações criatividade; saltos qualitativos de emergências de novas situações)

•A consciência de que aprender é um processo contínuo de construção de identidade e de interação com o ambiente

Os processos de ensino aprendizagem são organizados de forma individual ou coletiva. O objetivo da formação em coletividade é o intercâmbio de informações e ideias através de debates informais e formais. Desse modo os diversos departamentos de uma organização podem compartilhar ideias, práticas e observação recíproca. O objetivo da formação individual é a reflexão a partir da própria vivência do sujeito, bem como suas dificuldades e conquistas.

As atividades de ensino e aprendizagem organizacionais devem estar voltadas para as seguintes temáticas destacadas por Garvin (1993):

- a) Resolução Sistêmica dos Problemas;
- b) Experimentação com novos enfoques;
- c) Aprendizagem com a experiência passada;
- d) Aprendizagem com experiências de outros;
- e) Partilhar e mediar novos conhecimentos.

Com a expectativa de direcionar o olhar dos gestores no planejamento e desenvolvimento dos processos educativos, as temáticas acima destacam as questões primordiais a serem refletidas pela organização. Como a empresa soluciona seus conflitos e problemas? Como experimenta novos conhecimentos e programas? Como avalia seus êxitos e fracassos? Proporciona momentos de trocas de experiências entre os setores e gestores?

As questões salientadas apoiam a ação gestora, pois a organização conhece profundamente as ideias norteadoras de cada prática e dinâmica organizacional, reconhece as inovações adequadas para a melhoria da sua produção e busca novas teorias, métodos e ferramentas para atingir os objetivos delimitados.

Exercícios para apoiar o seu estudo

1) A partir da leitura realizada construa com as suas palavras um pequeno texto sobre o significado de Aprendizagem Organizacional. Compartilhe a sua produção com a sua turma e com o professor no Encontro Presencial:

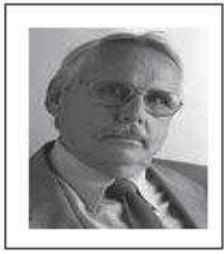
2) Pesquise na Internet, em revistas e jornais, casos de Ensino e Aprendizagem Organizacional em empresas Brasileiras. Analise como os gestores planejam, implementam e desenvolvem os projetos educativos.

3) “*Gestão do Conhecimento na Prática*” (<http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/view>) é um artigo científico sobre como a gestão do conhecimento tem sido compreendida, aplicada e avaliada no contexto empresarial brasileiro. Leia o artigo e destaque suas ideias centrais:



Dica de Filme e Vídeos

Na página do Professor Ladislau Dowbor (<http://dowbor.org/videos.asp>) há diversos vídeos curtos, palestras e entrevistas na TV sobre temas variados, envolvendo as características e princípios da Sociedade Contemporânea, bem como sua influência nas organizações empresariais:



Ladislau Dowbor, formado em economia política pela Universidade de Lausanne, Suíça; Doutor em Ciências Econômicas pela Escola Central de Planejamento e Estatística de Varsóvia, Polônia (1976). Atualmente é professor titular no departamento de pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, nas áreas de economia e administração. Continua com o trabalho de consultoria para diversas agências das Nações Unidas, governos e municípios, bem como do Senac. Atua como Conselheiro na Fundação Abrinq, Instituto Polis e outras instituições. A sua área principal de atuação é o ensino e organização de sistemas de planejamento.

A PEDAGOGIA NA EMPRESA E O PEDAGOGO EMPRESARIAL

A globalização e as inúmeras tecnologias presentes na sociedade aproximam as chances de progresso organizacionais. Inovações que nem sabíamos que existiam há dez anos devido à dificuldade na comunicação e divulgação de informação já não é mais um empecilho para os gestores.

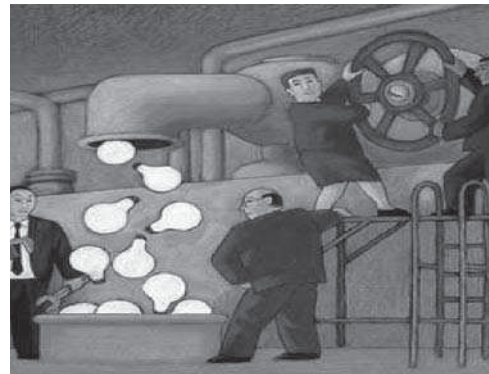
Atualmente, os serviços propostos pelas empresas são bem semelhantes, como exemplo, muitas diversificaram a forma de interação: atendem via email, sala de bate-papo em tempo real, através do telefone entre outros. O diferencial nas relações buscada pelas instituições é o desenvolvimento humano, o atendimento personalizado que fideliza cliente e colaboradores.

O investimento no capital intelectual dos seus funcionários, então vistos como colaboradores, é a premissa das organizações.

Quanto mais se investe no aperfeiçoamento do conhecimento já adquirido do funcionário da empresa, mais ele se torna valioso e essencial para a mesma. É inconcebível que uma empresa moderna não veja que o investimento no seu capital intelectual é que faz a diferença: vale mais investir na qualificação contínua de sua equipe do que ficar trocando funcionários como se trocasse peça de uma engrenagem que pro-

vavelmente precisará de um tempo para se adaptar – e tempo parado é dinheiro perdido (Lopes, 2008, p. 29).

Portanto, o presente trabalho vem mostrar que cabe ao pedagogo empresarial auxiliar no processo de desenvolvimento de instrumentos que permite ao indivíduo (funcionário) desenvolver-se, capacitando-o para um melhor rendimento, propondo medidas para o seu desempenho com obtenção de dados e informações a fim de um aumento na produtividade tanto pessoal quanto organizacional.



Disponível em: <http://estrategiaempresarial.files.wordpress.com/2008/03/culture-of-innovation1.jpg>.

3.1 - A Função do Pedagogo na Empresa



Disponível em: http://www.prot.com.br/img/areas/area_144.bmp.

O objeto de estudo da pedagogia é o fato educativo associado ao contexto onde ocorre, interpretando e analisando a realidade social.

Embora o ato educativo tenha uma natureza não-material e os objetivos da empresa e escola não sejam os mesmos, pode-se dizer que uma escola também agrega pessoas para o desempenho de atividades com objetivos definidos. Existe também um líder, o Pedagogo, gestor e administrador, que a dirige e lidera para a consecução de seus objetivos educacionais (Pascoal, 2007, p. 189).

A escola não pode se guiar pelos objetivos de uma empresa e vice-versa. Pela função do pedagogo ter um caráter articulador, deve sempre estar em sintonia com os demais gestores e colaboradores. Tal integração permitirá a elaboração e consolidação de planos, projetos e ações que visam à melhoria da atuação, bem como o desenvolvimento da própria organização (Greco, 2005).

A atuação do pedagogo empresarial é ampla, ultrapassa a aplicação de técnicas e dinâmicas de grupo. Seu papel é diagnosticar as dificuldades de aprendizagem, selecionar as estratégias adequadas para cada objetivo, aplicar os instrumentos de avaliação condizentes com as necessidades da organização, propor intervenções pedagógicas e mediar o processo educativo organizacional.

Mas, por que o pedagogo na empresa?

De acordo com Pascoal (2007) muitos autores questionam a presença do pedagogo, indagando se o seu papel não deveria ser ocupado pelo psicólogo ou outro profissional. No entanto, as justificativas para o pedagogo ocupar tal papel de gestor numa organização são inúmeras, ressaltamos algumas:

- Conhece recursos auxiliares de ensino;
- Compreende o processo ensino/aprendizagem;
- Sabe avaliar os programas;
- Estudou didática (a arte de ensinar) na sua formação;
- Sabe elaborar projetos educativos.

O pedagogo empresarial, como a maioria dos profissionais deve manter-se constantemente atualizado e atento as transformações sociais. Sua formação deve conter uma boa base filosófica, técnica e humanística a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos recursos humanos da empresa.

Para atingir as mudanças necessárias, as organizações necessitam de estruturação e apoio. Segundo Cadinha (2008, p. 52), o pedagogo na empresa “alavanca as potencialidades latentes ou mal utilizadas, a fim de que tenhamos indivíduos, colaboradores laborais mais envolvidos, mais autoconfiantes, produtivos e mais conscientes de seu valor e de sua importância”.

A pedagogia empresarial lida com a atitude das pessoas, portanto, sua presença nas organizações implica a mudança de comportamento, tendo como objeto de estudo a inovação no âmbito organizacional. Lopes (2008, p. 31/32), destaca que para alcançar as competências desejadas pelo mercado e sociedade o pedagogo deve estar atento e apresentar as seguintes habilidades e competências:

Competências Básicas para o profissional Contemporâneo

Espírito de liderança – capacidade de orientar e conduzir sua equipe para alcançar os resultados previamente determinados.

Orientação para o cliente – saber identificar as necessidades do cliente, conhecer seu perfil e direcionar as atividades para a satisfação do mesmo.

Orientação para resultados – planejar e executar atividades visando os objetivos determinados.

Comunicação clara e objetiva – o pensamento claro e ordenado são essenciais para que a comunicação seja eficiente.

Flexibilidade e Adaptabilidade – ser capaz de adaptar-se às inovações num curto espaço de tempo, as variações do ambiente organizacional interno e externo, buscando atender de forma ágil as flutuações do mercado.

Criatividade e Produtividade – saber inovar e criar para fazer a diferença nos resultados.

Iniciativa e Pró-Atividade – ser ágil, ter ação, antecipar os fatos e resultados.

Aprendizagem contínua – buscar sempre superar seus próprios conhecimentos, acompanhar as inovações, atualizar-se sempre, questionar-se.

A partir destas competências exigidas pelo mercado de trabalho atual e a contínua necessidade do investimento na formação intelectual dos seus colaboradores, o pedagogo empresarial é o profissional que entrelaça o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais.

O pedagogo empresarial atua diretamente no Departamento de Recursos humanos (DRH) das organizações. Antigamente, o DRH era visto apenas como o espaço burocrático onde se resolvia pendências administrativas, responsável, também, pela admissão e recepção de novos indivíduos.

A nova concepção de DRH amplia esta visão. O local deve ser reconhecido como um espaço de desenvolvimento educativo, aperfeiçoando e adquirindo conhecimentos, habilidades e atitudes.

3.2 - O Pedagogo na Empresa: O Conceito de Liderança

A liderança é definida como influência, arte ou processo de influenciar e agregar indivíduos de modo que lutem desejosamente para a realização de metas coletivas (Azevedo, 2002). O conceito de liderança envolve três aspectos: influência, grupo e coletivos.

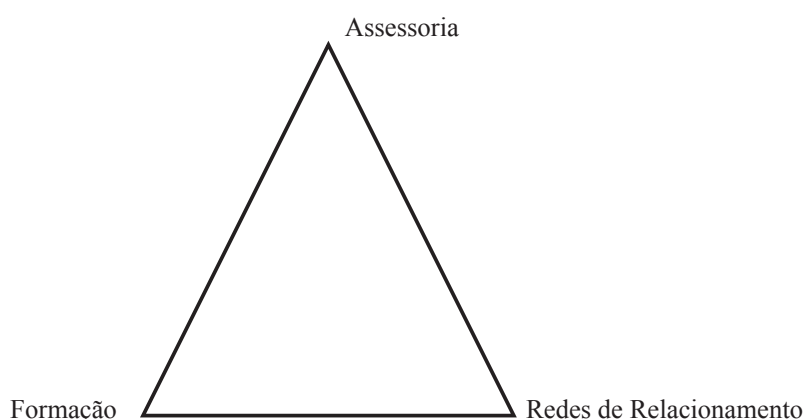
Um líder deve ser capaz de gerenciar o melhor de seus seguidores, ser maduro psicologicamente, tendo em vista que muitas vezes terá que mediar conflitos e problemas de outrem. Durante o processo ensino aprendizagem, os adultos manifestam diversas dificuldades de âmbitos extrínsecos (características contextuais: como dificuldades na família, conflito no relacionamento com algum colega de trabalho, entre outros) e intrínsecos (dificuldades de aprendizagem, resistência a inovação, entre outros).

De acordo com Ribeiro (2008), cinco habilidades da razão são essenciais ao pedagogo empresarial:

- Habilidade conceitual;
- Raciocínio lógico;
- Raciocínio criativo;
- Raciocínio holístico;
- Comunicação.

Estas habilidades compõem a complexa função do pedagogo como gestor, demonstra a necessidade do conhecimento teórico para saber como planejar, intervir e avaliar num processo organizacional, apresentar propostas criativas que permitam a descontração e a aprendizagem dos indivíduos, estar sempre integrado às necessidades da organização, bem como dos seus colaboradores e clientes.

No entanto, a liderança do pedagogo empresarial não depende apenas das suas habilidades e competências. Há uma tríade composta por três fontes de poder que influenciam decisivamente na ação gestora do pedagogo: assessoria, formação e redes de relacionamento.



Com tantos fazeres, o pedagogo necessita de uma assessoria integrada a toda organização, investigando como os colaboradores entendem o processo de formação planejado, as dissonâncias e consonâncias da prática exercida, que compreenda o repertório vocabular dos colaboradores e contribuam para uma relação dialógica.

Ao mesmo tempo, para estar tão atento às transformações contemporâneas, o pedagogo deve permitir-se a constante formação, participação em congressos, seminários e divulgação do trabalho desenvolvido na

empresa em que atua, buscando novas redes de relacionamento, troca de informações e experiências.

As empresas que possuem o pedagogo integrando o seu quadro funcional têm sido vistas como inovadoras, tendo em vista que é uma iniciativa recente. Como vimos nas unidades anteriores a preocupação com a formação contínua dos seus profissionais ainda é algo novo na sociedade, portanto, o pedagogo frente ao desenvolvimento gerencial e organizacional pode ser visto como uma novidade e investimento no capital humano da empresa.

Dinâmica de Grupo e Planejamento

As dinâmicas e as técnicas vivenciais utilizadas nos cursos e formação planejados pelos gestores não são tão fáceis assim de serem mediadas. Constituem-se como um recurso com inúmeras possibilidades ou pode ocasionar um imenso transtorno.

Para Lopes (2008, p. 91), a função de tais dinâmicas é “provocar a reflexão sobre questões e situações cotidianas”. Contudo, nem sempre proporciona tranquilidade e conforto a quem vivencia, pelo contrário, pode resgatar sensações das quais o indivíduo não saiba como lidar. O indivíduo costuma se sentir analisado e cria diversas estratégias defensivas para garantir a sua proteção.

A dinâmica depende essencialmente do condutor da atividade. A escolha da atividade deve garantir a preservação dos sentimentos mais pessoais, excluindo possibilidades de auto agressão.

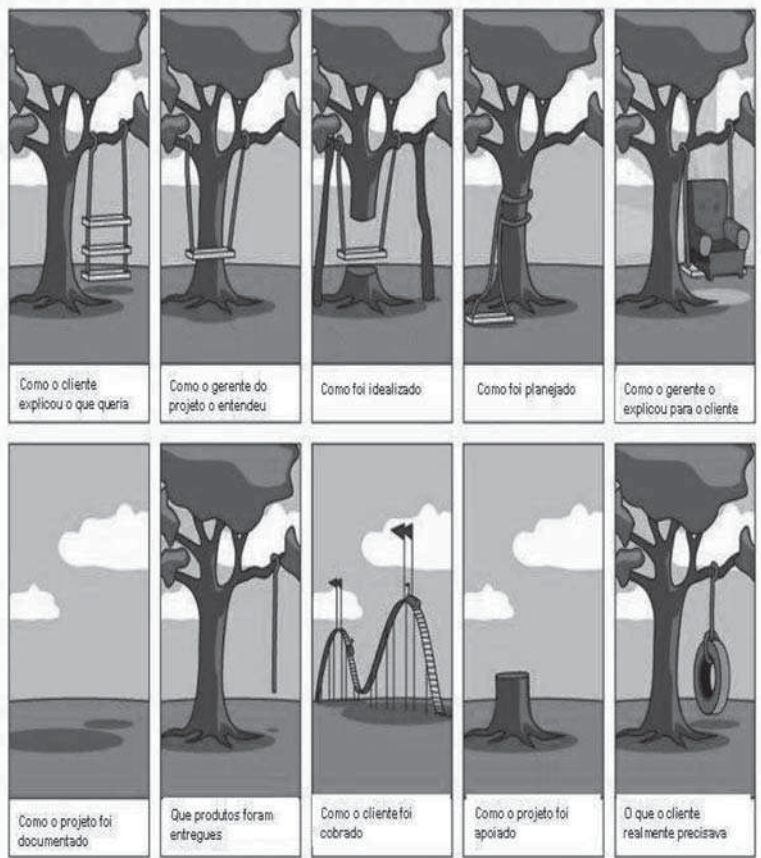
Atividades que proponham canoagem, salto em queda livre, arvorismo e andar descalços, são citadas por Lopes (2008) como eminentes possibilidades de auto

agressão. Existem pessoas como medo de atividades relacionadas à água, velocidade, medo de altura e que se sentem mal ao expor seus pés. Para a autora as inúmeras justificativas para o não uso de tais dinâmicas são múltiplas, mas a principal é a que possibilita a manifestação de questões sentimentais, receios e até problemas de saúde que não contribuem para o objetivo organizacional de formação.

Enfim, nenhuma destas dinâmicas garante que o profissional esteja sendo avaliado sem seu real perfil porque estas situações por si só são tão descoladas da realidade que não possibilitam uma avaliação honesta nem uma garantia de que as atitudes reveladas ali serão utilizadas e úteis, adequadas dentro do espaço profissional (Lopes, 2008, p. 94/95).

O pedagogo ao propor a dinâmica deve apresentar uma linguagem clara e explicitar o objetivo no início ou no final da atividade. A má comunicação pode ocasionar ruídos na interpretação da dinâmica, dificultar o desenvolvimento e propiciar resistência no desenvolvimento das tarefas.

Abaixo há um exemplo de atividade que pode ser desenvolvida de diversas formas. Primeiramente, foi aplicada como instrumento de análise comportamental dos indivíduos. Atualmente, também é utilizada para explicitar numa outra linguagem como a ausência de diálogo, formação e direcionamento de ações podem ocasionar má interpretação.



A diversidade de objetivo no uso do quadrinho acima, nos demonstra como um recurso pedagógico pode possuir infinitas interpretações e aplicações. Muitas vezes a má compreensão de uma proposta educacional ocorre devido a falhas no planejamento e objetivos confusos. O planejamento pode ser considerado o instrumento de trabalho do pedagogo empresarial. O mesmo suscita três motivos principais: a demanda natural, a investigação das necessidades e o diagnóstico. O planejamento pode ser organizado em etapas, estipulando curto, médio e longo prazo. Deve ficar à disposição de todos os colaboradores, para que

todos compreendam cada ação.

Todo planejamento e projeto de trabalho deve conter os seguintes itens: título, objetivo, metodologias e estratégias que serão utilizadas, recursos financeiros, material, total de participantes, tempo de duração, local e formas de mediação.

O planejamento norteia a ação gestora, proporciona a autoavaliação da organização na execução das ações organizacionais e possibilita a projeção de novos objetivos institucionais.

3.3 - O Pedagogo Frente ao Desenvolvimento Gerencial e Organizacional

A tomada de decisão é aspecto central do trabalho de gestão empresarial. As decisões afetam diretamente todos os colaboradores da empresa. De acordo com Ribeiro (2008) o trabalho do gestor é febril, desordenado e fragmentário. O tempo nem sempre é utilizado de forma lógica e coesa como propõem as teorias e modelos administrativos.

Para a tomada de decisão alguns pontos devem estar claros para o gestor:

- Assinalação de problemas ou situações;
- Definição de alternativas;
- Escolher e reavaliar escolhas já realizadas;

- Clareza dos objetivos a serem atingidos;
- Identificação das prioridades;
- Valores essenciais para a resolução dos problemas.

A busca do lucro e do retorno financeiro das organizações levou à necessidade da intervenção de um especialista educacional no âmbito empresarial aquisição. Optar por um pedagogo no seu quadro de funcionários implica numa mudança de postura e olhar diante da organização pelos administradores, implicando seriamente na dinâmica e cultura organizacional.

Exercícios para apoiar o seu estudo

1) Aponte a importância do pedagogo para as organizações empresariais:

2) Leia a reportagem “Filmes facilitam treinamento nas Empresas” em anexo e disponível em: <http://www.siamar.com.br/images/clippings/filmes%20facilitam%20treinamento%20nas%20empresas.jpg>

Após a leitura, responda:

- a) Como o filme pode ser um recurso facilitador para a aprendizagem organizacional?
- b) Que outros recursos podem ser utilizados no processo de aprendizagem? Justifique a sua resposta.

3) A fábula abaixo foi retirada do livro “Fábulas de Esopo para Executivos”, de Alexandre Rangel (2006):

A Raposa e o Lenhador

Uma raposa fugia de caçadores na floresta. Ao passar na frente da cabana de um lenhador, achou o local um ótimo esconderijo e pediu permissão ao dono da casa para que pudesse ficar ali. Para seu alívio, o lenhador disse que não haveria problema.

Minutos depois, os caçadores chegaram à cabana e perguntaram ao lenhador se ele tinha visto alguma raposa por ali.

— Não, nunca via raposa nenhuma por essas bandas — disse o lenhador com palavras enfáticas e, ao mesmo tempo, fazia gestos tentando indicar que o bicho estava escondido atrás da porta, de onde observava tudo.

Os caçadores, que estavam intrigados com toda a gesticulação do homem, sem entender nada, tornaram a perguntar, tendo novamente como resposta aquela reação esquisita. Decidira, assim, seguir seu caminho.

A raposa saiu do esconderijo e falou que estava de saída, mas o lenhador não estava nada contente:

– Ingrata! Vai embora sem ao menos uma palavra de agradecimento? Eu praticamente salvei sua vida – berrou.

– Pois é. Da próxima vez, faça com que sua boca e mãos digam a mesma coisa.

Responda as questões a seguir:

- a) Qual a moral da fábula?
- b) Como você relaciona a fábula acima com o contexto organizacional?

Se você:

- 1) concluiu o estudo deste guia;**
- 2) participou dos encontros;**
- 3) fez contato com seu tutor;**
- 4) realizou as atividades previstas;**

Então, você está preparado para as avaliações.

Parabéns!

Glossário

Sociedade Contemporânea: é a sociedade em que vivemos, marcada pelas constantes inovações tecnológicas e convergências das mídias.

Long Life Learning: quer dizer aprendizagem ao longo da vida. Os teóricos brasileiros costumam traduzir este conceito como aprendizagem e formação continuada.

Web: também é conhecida como WWW (world wide web). É a rede mundial de computadores, um serviço baseado em hipertextos que permitem a navegação entre as informações disponíveis na Internet.

Bluetooth: é uma tecnologia sem fio disponível em computadores, celulares e palmtops.

Timoneiro: É o tripulante responsável pela navegação, o homem do leme.

Andragogia: é a ciência e a arte que visa o estudo da educação de jovens e adultos.

Triádica: é relacionada com tríade que indica o conjunto de três entidades.

Enclausuramento: significa prender, isolar, confinar e encarcerar seres ou objetos.

Benchmarking: expressa uma filosofia, tal processo não se limita na simples identificação das melhores práticas, mas, principalmente, na sua divulgação através das diversas técnicas do Marketing. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

Feudalismo: foi um modo de organização social e político baseado nas relações servo-contratuais, estabelecia a relação entre vassalo e suserano na sociedade feudal da Idade Média.

Capitalismo: sistema econômico, político e social que se baseia na influência ou predomínio do capital.

Know how: é o saber fazer, o conhecimento tácito que o indivíduo possui sobre o seu trabalho.

Gabarito

Capítulo 1 – Questões

1) Tarsila do Amaral é considerada a pintora mais representativa da primeira fase do movimento modernista brasileiro. Sua pintura mais famosa é o “Abaporu”, cujo nome de origem indígena significa antropófago. Em 1929, todo o mundo e o Brasil sofriam com a conhecida “Quinta-feira Negra”, a queda da Bolsa de Nova York que afetou todo o comércio. O Brasil apresentava sua economia voltada para o comércio cafeeiro, praticamente seu único produto de importação. Após este processo o país inicia uma mudança na economia do modelo agro – exportador para o modelo industrial. A tela “Operários” foi pintada em 1933 e a mesma é representada como a primeira pintura social brasileira. A pintura representa diversos operários com uma fábrica ao fundo. A maioria dos rostos da tela são de personalidades e artistas famosos da época.

2) Características e Formas de Trabalho

Idade Média	Sociedade Contemporânea
<ul style="list-style-type: none"> • Produtos artesanais construídos manualmente; • Local físico do trabalho são as residências e proximidades; • Modo de regulação do tempo de trabalho: o dia e a noite; • Família auxiliando nas tarefas relacionadas ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Local físico do trabalho: parques industriais e prédios específicos para as atividades; • Objetos produzidos em larga escala; • Modo de regulação do tempo de trabalho: relógio; • Busca de mão-de-obra especializada.

3)

Modelos	Autor	Definição e Características
Modelo Clássico Econômico ou de Smith	Adam Smith (1723-1790)	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado no comércio livre entre as nações a fim de permitir a divisão internacional do trabalho; • Liberdade de auto regulação do mercado; • O Autor Smith foi o primeiro a estudar a administração industrial; • Defendia a divisão de trabalho.
Modelo de Transição ou de Say	Jean Baptiste Say (1767-1832)	<ul style="list-style-type: none"> • Acrescenta um quarto fator de produção, são eles: terra, capital, tecnologia e empresariedade; • Suas ideias eram utilitaristas • O modelo foi baseado no modelo anterior de Adam Smith; • Acrescenta à gestão do trabalho os conceitos de economia; • Apresentou grandes contribuições no âmbito do pensamento econômico: a teoria do valor; • Principal Lei de Say: toda oferta cria a sua demanda; • O dinheiro só tem utilidade se for um instrumento de compra; • Ênfase no papel do empresário como empreendedor; • O Empresário é o centro do processo produtivo.

Modelo Fayolista	Henri Fayol (1841-1925)	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupou-se em dar uma roupagem mais objetiva à “estrutura das organizações” e não às tarefas como pregavam Taylor e seus seguidores; • Toda empresa possui “funções essenciais”: divisão de trabalho ou especialização, funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de seguranças, funções contábeis e funções administrativas; • Decomposição do ato de administrar: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar; • Propõe uma análise teórica das atividades gerenciais.
Modelo Fordista	Henry Ford (1863-1947)	<ul style="list-style-type: none"> • Revolucionou o modelo de indústria passando-a de artesanal a industrial; • Idealizou as linhas de montagem, a padronização e a produção em massa; • Sua produção tinha 3 características: progressividade, o trabalho deveria ser entregue ao trabalhador (e não o oposto) e as operações devem ser divididas conforme seus elementos constituintes; • Os efeitos da produção em massa aumentam a facilidade do controle industrial; • As máquinas passam a realizar grande parte do trabalho.
Modelo de Sloan	Alfred Sloan (1875- 1966)	<ul style="list-style-type: none"> • Sloan foi o maior concorrente direto de Ford; • Profissionalizou a administração da empresa; • Modificou o produto básico a partir da seguinte premissa “qualquer bolso e qualquer propósito”; • Descentraliza as empresas e as transforma em centros de lucros. Desta forma, cada empresa produz componentes independentemente (bateria, caixa de direção, entre outros) • Utilização de relatórios detalhados das vendas, participação de mercado, estoques, lucros e perdas.
Modelo Toyotista	Eiji Toyoda Taichi Ohno	<ul style="list-style-type: none"> • É um modelo japonês de produção baseado nas necessidades sócioeconômicas do país pós-guerra; • Elaboraram técnicas onde fosse possível alterar as máquinas rapidamente durante a produção; • Tal alteração permitia ampliar a oferta e variedade dos produtos; • Modelo composto por automatização, conhecido como “Just in time”, trabalho em equipe, administração por estresse, flexibilização da mão-de-obra, gestão participativa, controle de qualidade e subcontratação.

Capítulo 2 – Questões

- 1) Resposta pessoal baseada nas leituras do capítulo e demais pesquisas.
- 2) Resposta pessoal.
- 3) Idéias centrais do artigo:
 - A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar;
 - No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando aliado a sua gestão que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas;
 - O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização;
 - A informação aplicada, o conhecimento, passa a ser um ativo da empresa e não mais um suporte à tomada de decisão;
 - Cada vez mais os executivos entendem a função da tecnologia da informação (TI) e seus serviços como meios para o sucesso de uma estratégia, e não como um fim em si mesmo. Também admitem a necessidade de alinhamento da tecnologia com os processos da empresa e com as questões relativas a pessoas;
 - O KM deve ser entendido como prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para a sobrevivência sustentável, e não apenas como recurso de modelagem de processos, como conjunto de políticas e cultura organizacional ou como tecnologia.

Capítulo 3 – Questões:

- 1) A atuação do pedagogo empresarial ultrapassa a aplicação de técnicas e dinâmicas de grupo. Seu papel é diagnosticar as dificuldades de aprendizagem, selecionar as estratégias adequadas para cada objetivo, aplicar os instrumentos de avaliação condizentes com as necessidades da organização, propor intervenções pedagógicas e mediar o processo educativo organizacional, tendo como objetivo o aumento da lucratividade e a melhoria das relações pessoais.
- 2)
 - a) O filme proporciona uma nova linguagem de expressão e a representação de vivências e conhecimentos numa estrutura já conhecida por inúmeros indivíduos. No entanto, para que ocorra uma abordagem pedagógica o profissional deve direcionar o olhar para a cena indicada e apresentar previamente o objetivo educativo.
 - b) Computador, Internet, vídeos, músicas, cenas de teatros, papéis diversos, noticiários, entre outros. Resposta Pessoal.
- 3)
 - a) Diferenças entre o discurso e a ação comuns tanto em relacionamentos pessoais e profissionais;
 - b) Os ruídos existentes na comunicação podem provocar dúbias interpretações da mensagem, bem como expressões incoerentes com a teoria e prática realizada.

Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.
- AZEVEDO, C. S. *Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde*. Ciência e Saúde Coletiva, vol. 7, no.2, São Paulo, 2002.
- BAPTISTA, W.S. & IRMAO, J.F. *Modelos Históricos de Gestão*. Revista Interface Saberes, 2006.
- BRANDÃO, C. R. *O que é educação?* São Paulo: Brasiliense, 1981.
- BURNHAM, T; ALVES, R; MORAES, I & MORAES, R. *Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento*. Universidade Federal da Bahia, 2009. Disponível em: www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/Teresinha-RenatoIsabelRamone.pdf
- CADINHA, M. A. *Conceituando Pedagogia e Contextualizando Pedagogia Empresarial*. In LOPES, I. (ORG) *Pedagogia Empresarial: Formas e contextos de atuação*. Rio de Janeiro: WAK, 2008.
- CAMPBELL, T. & CAIRNS, H. *Developing and Measuring the learning organization – form buzz words to behaviors*. Industrial and Comercial Training, vol. 26, n.7, p. 10-15, p. 1994.
- CARDOSO, L. *Aprendizagem organizacional*. Revista Psycologica, v. 3, p. 95-117, 2000.
- CARNEIRO, N. P. *Gestão Educacional: Algumas considerações*. 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/authors/1189/Neri-de-Paula-Carneiro> Acesso em 20 mar 2009.
- CAVALLET, S. R.; DENARDI, C.; DIRKEN, E. & HARO, M.E. *O Significado do Trabalho*. Revista Técnica da Sanepar, v. 11, julho a dezembro, 1999.
- CHAUÍ, M. *Cultura, política e política cultural*. Estudos Avançados (9), vol 23, 1995.
- COLL, C; PALÁCIOS, J. MARCHESI, Ivaro. *Desenvolvimento psicológico e educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- DODGSON, M. *Organizational learning: a review of some literatures*. Organization Studies, vol. 14, 3, p. 375-394, 1993.
- EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa: Desenvolvendo a excelência Profissional e Organizacional*, 2006. Disponível em: http://www.sgc.goias.gov.br/upload/links/arq_453_palestra_marisa_ebolli_semfotos.pdf Acesso 26 fev 2009
- FIOL, C. & LYLES, M. *Organization Learning*. Academy of Management Review, vol.10,4, 803-813, 1995.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GARVIN, D. A. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- GENTILI, Pablo e SILVA, Tomaz Tadeu da (orgs). *Neoliberalismo. Qualidade Total e Educação*. Petrópolis/RJ : Vozes, 1994.
- GHIRALDELLI Jr. Paulo. *O que é Pedagogia*. São Paulo: Brasiliense, 6 ed. 1991.
- GOMES, A. D. *Cultura organizacional: estratégias de integração e de diferenciação*, Psycologica, vol 6, p. 33-51, 1990.
- GOMES, M. T. *Um Jeito Próprio de Ensinar*. Exame, São Paulo, v.35, n.2, p. 84-87, jan. 2001.
- GORZ, A. *Crítica da Divisão do Trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- GRECO, M. G. *O pedagogo empresarial*. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp00.htm> Acesso em 22 mar 2005
- HALL, S. *The centrality of culture: notes on the cultural revolutions of our time*. In: THOMPSON, Kenneth (ed.). *Media and cultural regulation*. London, Thousand Oaks, New Delhi: The Open University; SAGE Publications, 1997. (Cap. 5)
- HUBBER, G. *Organizational Learning: the contributing processes and the literatures*. Organization Sciences, vol.2, 88-115, 1991.
- JOSÉ, A.T. & FERNANDES, S. *Organizações Qualificantes e Aprendizagem Organizacional*. Universidade do Minho, Portugal, 2009.
- JOSE, A. T. E FERNANDES, T. S. *Organizações Qualificantes e Aprendizagem Organizacional*, 2007. Disponível em: eduspaces.net/sergiopaulo/files/6916/15796/Organizações+Qualificantes.ppt Acesso em 02 mar 2009
- KIERNAN, Matthew J. *Os 11 mandamentos da administração do século XXI*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KISSIL, Marco. *Gestão da Mudança Organizacional*. Instituto para Desenvolvimento da Saúde. Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.
- KOENIG, G. *L'apprentissage organisationnel repérage des lieux*. Revue Française de Gestion, n. 97, jan.fev., p. 76-83, 1994.
- LEITHWOOD, K., & AITKEN, R. *Making schools smarter: A system for monitoring school and district progress*. Newbury Park, CA: Corwin, 1995.

- LEVITT, B. & MARCH, J.G. *Organizational Learning*. Annual Review Sociology, vol 14, 319-340, 1988.
- LIRA, A. Cultura e Relações de Poder. Revista Teoria e Prática da Educação, v. 8, n.2, p. 235-241, maio/ago, 2005.
- LOPES, I. *(ORG) Pedagogia Empresarial: Formas e contextos de atuação*. Rio de Janeiro: WAK, 2006.
- _____. *No Cafezinho* In LOPES, I (org.) Pedagogia Empresarial: formas e contextos de atuação. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008.
- MACHADO, L. R. de S. *Controle da qualidade total: uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital*. In: FIDALGO, F. e MACHADO, L. R. de S. (org.) Belo Horizonte: Movimento da Cultura Marxista, 1994.
- MAGDOFF, H. *O Significado do Trabalho: Uma perspectiva Marxista*. 2006. Disponível: <http://monthlyreview.org/1006hmagdoff.htm> Acesso em: 14 mar 2009.
- MARX, K. *As lutas de classe na França (1848-1850)*. Textos por Karl Marx e Friedrich Engels, Vol. I. São Paulo, Ed. Sociais, 1977.
- MATURANA, H.R. & VARELA, F. J. *A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. Tradução; Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo, Pala Athenas, 2001.
- NEVIS, Edwin et al. *Understanding Organizations as Learning Systems*. Sloan Management Review, winter, 1995.
- PASCOAL, M. *O Pedagogo na Empresa*. Diálogo Educ., Curitiba, v.7, n.22, p.183-193, set/dez, 2007.
- PEDLER, M., BOYDELL, T. & BURGOYNE, J. *Towards the Learning Company*. Management Education and Development, vol 1, 1-8, 1989.
- RAMOS, G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RANGEL, A. *Fábulas de Esopo para Executivos*. São Paulo: Orginal, 2006.
- RIBEIRO, A. E. A. *Pedagogia Empresarial: Atuação do pedagogo na Empresa*. Rio de Janeiro: Wak, 2008.
- _____. *Temas atuais em Pedagogia Empresarial: Aprender para ser competitivo*. Rio de Janeiro: Wak, 2006.
- SCHEIN, E. H. *On dialogue, culture, and organizational learning*. Organizational Dynamics, vol 22, 40-51, 1993.
- STAHL, T.; NYHAN, B. D'ALOJA, P. *A organização qualificante*. São Paulo: Eurotecnet, 1993.
- STATA, R. *Organizational Learning: the key to management innovation*. Sloan Management Review, v.30. no. 3, p. 63-74, 1989.
- SEBRAE. Disponível em: www.sebrae.com.br.
- SENGE, P. *The leader's new Work: building learning organizations*. Sloan Management Review, vol 32, 1, p. 7-23, 1990.
- _____. *Transforming the practice of management*. Human Resource Development Quarterly, vol. 4, 5-31, 1993.
- TYLOR, E. B. "Cultura Primitiva" (pp. 64-78). In: *Antropologia. Lecturas*. Bohannah, P. (Ed.). 1998. Madrid, McGraw-Hill.
- TURMINA, A. C. *Mudar para manter: A auto-ajuda como a nova pedagogia do capital*. Tese de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, março, 2005.

Filmes facilitam treinamento nas empresas

► Linguagens do cinema e do teatro ajudam a qualificar equipe em áreas como vendas e atendimento

Recorrer a filmes e até à linguagem teatral para treinar funcionários pode ser uma boa opção para médias e pequenas empresas — sobretudo em momentos especiais, como mudanças em rotinas internas, campanhas de venda ou lançamento de produtos.

De olho nesse segmento, a Cleo Ventura Comunicação e Arte, especializada em teatro empresarial, já desenvolveu mais de 30 diferentes produtos de treinamento, atendendo de multinacionais a pequenos empreendedores.

Workshop

Por R\$ 2,5 mil é possível contratar, por exemplo, um workshop para 25 pessoas, com duração de oito horas, em que profissionais de teatro ensinarão aos empregados de uma empresa como falar melhor e se comunicar mais claramente com os clientes.

O serviço, diz a diretora da empresa, Cleo Ventura, é personalizado e pode ser interessante também para associações ou entidades empresariais.

Há 32 anos no segmento de filmes de treinamento, a Siamar, de São Paulo, tem cada vez mais clientes de médio e pequeno portes e oferece títulos para compra

a partir de R\$ 75. É o caso de materiais para campanhas internas de saúde, como prevenção contra o câncer de mama.

Kits

Já um kit com locação de filme específico para determinado tipo de treinamento (estímulo a vendas; como fazer mudanças internas; como motivar equipes), mais um manual escrito e apresentação de slides, pode variar de R\$ 135 a R\$ 1 mil.

O título "Equipes de Trabalho e o Mágico de Oz", destinado a treinar para o trabalho em equipe, por exemplo, custa R\$ 174,00 para locação e R\$ 595,00 para a compra. O título "Picles", que trabalha com várias situações mostrando como se pode fazer um bom atendimento a clientes, vai custar R\$ 196 para locação e, se a empresa preferir comprar, para utilizar em outras ocasiões, sairá por R\$ 895,00.

"Os custos com esse tipo de ferramenta são, em muitos casos, menores do que a contratação de uma consultoria. A linguagem dos filmes atinge, de forma bastante eficiente, o objetivo das empresas", diz a diretora da Siamar, Carla Burlamarqui. Mais informações: Siamar/fone: (11) 4613-5522; Cleo Ventura: (11) 3251-0220.



FERNANDO, sócio de auto-escola com 40 empregados: "treinamento com filmes saiu mais em conta e agradou meu pessoal"

Opção garantiu bons resultados e redução de custo em auto-escola

Diretor da Auto-Escola Veja, há 35 anos no mercado, o empresário Fernando Jorge conta que desde 1998 só utiliza filmes para fazer o treinamento de suas equipes. A escola tem três unidades, nos bairros do Bom Retiro, Casa Verde e Santana, e um total de 40 funcionários.

"Treinar nosso pessoal é muito importante para ga-

rantir um bom atendimento aos clientes. Contratamos algumas consultorias externas para nos ajudar nisso, no passado, mas achei que a linguagem aplicada era muito técnica", avalia. "Com os filmes, acho que a didática melhorou. Os funcionários passaram a ter uma retenção maior da informação. Com uma lingua-

gem mais leve, também aumentou o interesse deles no treinamento e nas discussões e dinâmicas de grupo", destaca.

Fernando Jorge diz que a opção significou economia para sua empresa. "Quando contratava consultorias, gastava em torno de R\$ 1 mil por treinamento. Para locar um filme gasto em mé-

dia R\$ 200, ou R\$ 600 para comprar aqueles que posso utilizar em várias ocasiões. Para nós, vale a pena".

Na Siamar, especializada no segmento, é possível encontrar mais de 600 títulos de filmes para treinamento, nacionais e estrangeiros, com temas como segurança, saúde, motivação e comunicação empresarial.

