



CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO (Lato Sensu)

**APLICANDO OS CONHECIMENTOS DE PEDAGOGIA
EM UM AMBIENTE EMPRESARIAL E
DESENVOLVENDO UMA PARCERIA
ESCOLA/EMPRESA**

**AUTORAS: IVONE MARIA GONZAGA e
ANA JULIA DAMASCENO**

ORIENTADORA: Dra. Camila José Galindo

São Sebastião do Paraíso - MG

2011

**APLICANDO OS CONHECIMENTOS DE PEDAGOGIA
EM UM AMBIENTE EMPRESARIAL E
DESENVOLVENDO UMA PARCERIA
ESCOLA/EMPRESA**

**AUTORAS: IVONE MARIA GONZAGA e
ANA JULIA DAMASCENO**

Apresentação de monografia à Faculdade Calafiori como condição prévia para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Pedagogia Empresarial.

Orientadora: Dra. Camila José Galindo

São Sebastião do Paraíso - MG

2011

**APLICANDO OS CONHECIMENTOS DE PEDAGOGIA
EM UM AMBIENTE EMPRESARIAL E DESENVOLVENDO
UMA PARCERIA ESCOLA/EMPRESA**

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL

AVALIAÇÃO: (9,5) Nove e meio

Prof^a. Orientadora Dra. Camila José Galindo

Prof^a. Co-orientadora Ma. Valéria Cristina Gimenes Prado

Prof^a. Avaliadora da Banca Flavia de Mattos Ribeiro

São Sebastião do Paraíso – MG

2011

No que diz respeito ao desempenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz.

DEDICATÓRIAEDEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas filhas Aline e Lígia, ao meu namorado João, à minha mãe Adélia, meus familiares e amigos, que sempre me apoiaram e incentivaram para que fosse possível chegar até esse momento.

Ivone

Dedico aos meus pais, Maria Júlia e Damasceno, ao meu irmão Neto, minha cunhada Ivonete e minha tia Valdevina, pelo carinho e apoio durante o curso. Aos meus sobrinhos Bruna e Juninho que são as maiores riquezas de minha vida.

Ana Júlia

AGRADECIMENTOS

Aos colegas do curso de Pós Graduação em Pedagogia Empresarial, aos professores que sempre estiveram prontos para dirimir dúvidas, à nossa orientadora, e principalmente a Deus, que sempre guiou nossos passos e nos protegeu durante as viagens.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
OBJETIVOS	11
CAPÍTULO 1 - A pedagogia empresarial	13
CAPÍTULO 2 - O pedagogo inserido no contexto empresarial	15
CAPÍTULO 3 - Implantando a pedagogia na empresa	21
3.1 - DIRETRIZES GERAIS	21
3.2 - SENSIBILIZAÇÃO	23
3.3 - FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS	24
3.4 - CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	28
3.5 - AVALIAÇÃO	30
CAPÍTULO 4 - Interrelacionamento empresa/escola	32
4.1 – SELEÇÃO DAS EMPRESAS.....	33
4.2 – SELEÇÃO DA ESCOLA	34
4.3 – IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA	35
4.4 – AVALIAÇÃO	37
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

RESUMO

A pedagogia empresarial tem se tornado uma ferramenta inovadora para as empresas nos dias atuais. Em parceria com a área de recursos humanos, a função do pedagogo empresarial é fazer com que a organização atinja seus objetivos utilizando, de forma eficiente e eficaz, o seu patrimônio mais importante: as pessoas. Para tanto, um trabalho de coordenação e assessoria junto aos funcionários, capacitando-os e preparando-os, torna-se de fundamental importância, consolidando uma equipe de trabalho motivada, comprometida e alinhada com o objetivo final da empresa. Este trabalho objetiva evidenciar a importância do pedagogo enquanto profissional que possui a didática e habilidades para desenvolver o potencial de cada membro dentro de uma equipe, abrangendo gradativamente toda empresa. A metodologia utilizada, trata-se de pesquisa qualitativa, do tipo bibliográfica. O presente trabalho propõe uma parceria entre a empresa e a escola, procurando demonstrar as vantagens de um programa de treinamento e qualificação de jovens e adultos na própria escola, utilizando todo o conhecimento técnico dos profissionais da empresa aliado à metodologia de ensino estabelecida pelo pedagogo, preparando mão-de-obra qualificada para atender as necessidades da empresa.

Palavras-chave: pedagogo; empresas; escola.

ABSTRACT

Pedagogy business has become an innovative tool for businesses today. In partnership with human resources, the role of the teacher is to do business with the organization achieve its goals using, efficiently and effectively, your most important asset: people. Thus, a coordination and advisory work with employees, training them and preparing them, it is of fundamental importance, consolidating a workforce motivated, committed and aligned with the company's ultimate goal. This paper aims to highlight the importance of the teacher as a professional who has the didactic and skills to develop the potential of each member within a team, gradually covering the entire company. The methodology used, is a qualitative research and the type of literature. This paper proposes a partnership between the company and the school, seeking to demonstrate the advantages of a training program and qualification of young people and adults in the school, using all the technical knowledge of the company professionals allied to the teaching methodology established by the teacher, preparing skilled labor to meet the needs of the company.

Keywords:

Pedagogue, companies, school.

A Pedagogia sempre foi vista como um trabalho escolar, onde profissionais qualificados desenvolvem e aplicam os conhecimentos e técnicas adquiridos ao longo do tempo em prol do ensino em salas de aula. Entretanto, a área de atuação para esses profissionais é muito mais ampla, podendo ultrapassar os limites escolares e ser aplicada nas mais diversas áreas.

Esse trabalho tem a motivação de apresentar a atuação do Pedagogo em uma empresa; quais seus desafios e como aplicar seus conhecimentos de forma a melhorar o desempenho das pessoas envolvidas em um processo produtivo.

INTRODUÇÃO

A pedagogia se ocupa do estudo sistemático da educação em suas diversas modalidades, suas aplicações práticas e a forma com que se realiza em todos os aspectos de uma sociedade. Essa definição ampla e abrangente não deixaria de fora o mundo empresarial, afinal, o que move uma empresa são as pessoas e o que diferencia uma empresa da outra é o nível de qualificação, preparo e comprometimento dos profissionais que fazem parte destas empresas.

A pedagogia nas empresas vem se tornando uma das possibilidades de atuação para o pedagogo, sendo que cada vez mais cresce a necessidade, por parte das empresas, de pessoas capacitadas, que estejam preparadas para assumir responsabilidades e corresponder às expectativas dos seus empregadores.

A elaboração deste trabalho segue o pensamento de que é possível e viável que as empresas adotem o trabalho do pedagogo como estratégia para se

diferenciar dos diversos seguimentos em que atuam, além de criar um programa onde as organizações qualifiquem os estudantes na própria escola.

Esse trabalho foi motivado pela observação de que os estudantes não possuem uma fonte de formação técnica que os habilite entrar no mercado de trabalho; por outro lado as empresas captam no mercado pessoas desqualificadas para as funções que necessita. Sendo assim, nada melhor do que unir estas duas instituições num programa de treinamento e qualificação pessoal e profissional.

Para evidenciar a participação do pedagogo nas empresas, as ideias de RIBEIRO (2008) serão discutidas. A autora apresenta estratégias e metodologias de implementação da pedagogia nas empresas, ressaltando inclusive as vantagens de quem opta por investir nessa nova ferramenta de trabalho. As abordagens de HOLTZ (2006), vem definir as noções de Pedagogia Empresarial e suas aplicações práticas e também nortearão o andamento deste trabalho.

As empresas necessitam de profissionais que possuam perfis de liderança, será analisada a visão de VALENTI e HOOVER (2006), que discutem a liderança compartilhada, um dos pilares para que uma organização tenha sucesso e que o pedagogo pode auxiliar de forma relevante ao desenvolver o seu trabalho.

Também serão lançados em discussão artigos acadêmicos e matérias que abordam o assunto, oferecendo as bases para que o trabalho possa ser desenvolvido.

OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é descrever a atuação do pedagogo na empresa, suas principais atribuições e a relevância do seu trabalho no desenvolvimento de programas de capacitação dentro da organização. Dentro desse objetivo principal, consta a proposta do desenvolvimento de uma parceria entre a empresa e a escola, elegendo os alunos de Educação para Jovens e Adultos.

Essa proposta surge da constatação que falta qualificação profissional nas empresas e no que isso reflete num processo produtivo. A presença de um profissional que capacite e qualifique os colaboradores de uma empresa irá representar uma grande mudança nos resultados e na qualidade dos produtos gerados.

Durante a exposição dos conceitos e ideias será explicitado o conceito de pedagogia empresarial e como esta nova ferramenta pode ser aplicada em qualquer empresa, independente de porte, natureza ou região onde se localiza.

A viabilidade do investimento na formação ou contratação do pedagogo visando os resultados práticos que essa ação irá trazer para a empresa também serão abordados durante o desenvolvimento deste trabalho, assim como a metodologia a ser desenvolvida pelo pedagogo na empresa e a obtenção dos resultados por parte do empreendedor.

Será trabalhado a interação do pedagogo numa empresa, demonstrando quais as estratégias que este deve utilizar para dar início a um trabalho de relevância nas organizações e demonstrar efetivamente que a aplicação de seus conhecimentos no processo de formação de pessoas pode resultar em melhores resultados de produtividade e satisfação interna.

Para o desenvolvimento do trabalho será utilizado o método dedutivo-bibliográfico, onde serão analisadas teorias de alguns autores, que servirão de base para evidenciar que os objetivos propostos podem ser alcançados.

A apresentação deste projeto tem também a pretensão de exibir às empresas uma nova ferramenta de trabalho que pode fazer a diferença num mercado tão competitivo, além de desmistificar um pouco a ideia de que a função do pedagogo se restringe apenas às salas de aula e assuntos relacionados à educação escolar.

O objetivo principal é que este material contribua de forma ativa para os empresários que tiverem acesso a esse conhecimento e aos profissionais de pedagogia, para que seus horizontes se abram a novas possibilidades.

CAPÍTULO 1

A Pedagogia empresarial

A pedagogia na empresa é uma das possibilidades da atuação do pedagogo. É uma aplicação recente, principalmente no contexto brasileiro. Seu surgimento está vinculado à necessidade de formação e preparação dos Recursos Humanos das empresas, que é decorrência de uma demanda externa ou interna por melhor desempenho e formação profissional (RIBEIRO, 2008).

Muitas já são as empresas que reconhecem a importância de se ter um Pedagogo por ser uma formação com prática social da educação (NOGUEIRA, 2005). A maioria das empresas que se utilizam do pedagogo, são prestadoras de serviços das áreas de recursos humanos e treinamentos. Entretanto, organizações não governamentais, hospitais e a justiça também estão se utilizando deste recurso.

O foco da pedagogia empresarial passa a ser a de qualificar todas as pessoas envolvidas no processo, desde a parte administrativa até aos prestadores de serviço, com isso, elevar a qualidade e a produtividade das empresas (RIBEIRO, 2008).

Não se trata de romper com a cultura, mas, a partir do entendimento de como se estrutura em cada contexto organizacional, de propor estratégias de desenvolvimento de recursos humanos que permita a melhoria da qualidade do desempenho pessoal e organizacional, sem perder de vista que tais procedimentos refletem e revelam posturas muito mais do que necessidades e/ou propósitos (RIBEIRO, 2008, p. 88).

Tanto a empresa quanto a pedagogia trabalham com objetivos definidos, e dessa forma, unir duas fontes: a aprendizagem objetivada pela pedagogia aplicada aos objetivos da empresa (a saber: eficiência e qualidade) tem tudo para dar certo.

Nesta perspectiva, a Pedagogia Empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis/ necessários 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 (RIBEIRO, 2008, p. 11).

O maior patrimônio da empresa está nas pessoas que a compõem, por essa razão, o foco da administração deve estar voltado para essas pessoas, procurando sempre formar cidadãos críticos e profissionais competentes (CASSIMIRO, 2011).

O profissional de educação é aquele que domina as teorias e metodologias para a melhoria do clima organizacional, da qualidade de vida e satisfação pessoal, afinal, de nada adianta sobrecarregar o profissional de informações se isso não lhe trouxer prazer ou não satisfazer suas necessidades pessoais.

As empresas já estão num processo onde percebem que é mais vantajoso e lucrativo manter um funcionário melhor qualificado, pois assim, o motivará a crescer e a produzir mais dentro da própria empresa e na vida pessoal (NOGUEIRA, 2005).

Há também que se levar em consideração que a competitividade é cada vez mais acirrada e a empresa precisa estar sempre apresentando novas soluções para as mesmas situações. Produtividade e competitividade dependem do bom aproveitamento dos fatores de produção.

Ser competitivo significa utilizar habilmente os fatores de produção para maximizar a satisfação, o lucro e a renda, combinando adequadamente os recursos e identificando novas oportunidades de negócio (FACCINA, 2006, p. 13).

A mão de obra é um desses fatores de produção, por essa razão, a presença de um pedagogo se faz tão importante no cenário produtivo, pois irá atuar diretamente no fator de produção mais importante para uma empresa: as pessoas.

CAPÍTULO 2

O pedagogo inserido no contexto empresarial

Segundo Farias (2009), ainda é recente a percepção das empresas brasileiras quanto ao fato de que o ser humano é o seu principal ativo, devendo fazer investimentos expressivos em treinamentos e desenvolvimento. Para tanto, é primordial que tenha a vivência e a experiência do pedagogo.

Cabe ao pedagogo, em uma empresa, direcionar seus conhecimentos para a melhoria do coletivo, capacitando e aperfeiçoando as equipes de trabalho e, periodicamente avaliando o desempenho destas equipes. Para tanto, torna-se necessário a implantação de programas de qualificação profissional, estruturação do setor de treinamentos, avaliação e levantamento das necessidades de formação continuada, identificação das deficiências no âmbito organizacional e desenvolvimento de programas que visem o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas (RIBEIRO, 2008).

Mas para que funcione, a filosofia de trabalho do pedagogo deve estar alinhada à filosofia da empresa, visto que uma empresa é uma associação de pessoas para explorar uma atividade (HOOVER e VALENTI, 2006).

O profissional de pedagogia deve estar em sintonia com o objetivo final da organização.

O pedagogo passa a interagir com a empresa, participando de reuniões, debates, elaborar projetos, propor soluções para problemas, visando sempre à melhoria do setor e da empresa como um todo, passando a fazer parte da equipe e

transformando as decisões tomadas em material para treinamentos junto aos demais funcionários. Sua função passa a ser a de agente multiplicador, que será a base para a instauração de uma cultura de formação profissional que se estenderá enquanto a empresa estiver em atividade.

Estando em sintonia com os objetivos e ideais da organização, o pedagogo estabelece uma parceria com a área de Recursos Humanos, participando ativamente dos processos de melhoria a serem implementados (RIBEIRO, 2008). Nesse âmbito, são competências do pedagogo:

- Conhecer as soluções para as questões que envolvam a produtividade, partindo sempre das diretrizes da empresa;
- Conduzir e orientar as pessoas que trabalham na empresa, independentemente da função, quanto aos objetivos da organização;
- Desenvolver treinamentos, eventos, reuniões, feiras, excursões, de modo que tenha condições necessárias para o desenvolvimento e envolvimento das pessoas, visando otimizar a produtividade;
- Estabelecer normas de conduta, de modo a conseguirem ser eficazes quanto ao objetivo da abordagem e gerar aumento de produtividade;
- Estimular um ambiente positivo e agradável no relacionamento humano na empresa, o que acaba se tornando um fator estimulador de produtividade;
- Coordenar ações culturais dentro da empresa, estimulando o hábito da leitura, prática de esportes e hábitos saudáveis;
- Atuar como conselheiro profissional, avaliando as aptidões de cada pessoa e procurando encaixá-la no setor que melhor se adequar ao seu perfil;
- Capacitar e criar condições para que as pessoas se motivem a cada vez mais darem o melhor de si, visando aperfeiçoamento profissional e realização pessoal;
- Gerar condições e estimular para que todas as pessoas da empresa tenham acesso à formação e à informação.

Como se pode observar, a área de atuação dentro da empresa é muito vasta, permitindo que o pedagogo possa desenvolver um trabalho cujos resultados serão apreciados com o passar do tempo (RIBEIRO, 2008).

O pedagogo é o responsável por desenvolver a educação informal nas empresas, passando a aplicar as técnicas educacionais aos treinamentos realizados pela mesma, visando o aprimoramento e desenvolvimento dos funcionários, além de definir qual a melhor metodologia a ser aplicada para cada caso (HOLTZ, 2006).

As empresas contam com programas de treinamentos internos, entretanto suas aplicações não seguem uma didática ou não possuem um padrão específico baseado em técnicas de aprendizagem.

Em toda organização existem atividades de supervisão de trabalho, orientação de estagiários, recrutamento, seleções e outras funções que se relacionam com ações pedagógicas, pois visam ensinar e avaliar seus funcionários (NOGUEIRA, 2005).

Nesse contexto, o pedagogo encontra na empresa um amplo campo de trabalho onde pode empregar todo seu conhecimento em prol de melhorar o desempenho da empresa através da qualificação de seus funcionários. Pode-se citar o exemplo do funcionário de linha de produção que sempre desempenha sua função, mas não sabe o que acontece com o seu produto nas próximas etapas de fabricação. Compete ao pedagogo, com sua gama de conhecimentos e métodos didáticos, fazer com que esse funcionário passe a compreender qual a importância do seu trabalho em vista do produto final, mostrar que agrega valor e é importante para toda a companhia. A partir daí, a empresa ganha, pois passa a contar com um funcionário envolvido com o processo.

A pedagogia empresarial conta com um amplo campo de atuação e o pedagogo, com sua gama de conhecimentos e metodologias de ensino se caracteriza como peça fundamental para uma revolução no modo como as empresas lidam com seus talentos humanos e pode contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento de projetos e programas de aperfeiçoamento pessoal, permitindo assim, o aumento da produtividade, conseqüentemente do lucro e, por fim, da solidez da organização no competitivo mundo empresarial.

Entretanto, encontramos certa resistência por parte das organizações no que diz respeito às mudanças, principalmente quando o foco das mudanças é a gestão de pessoas (RIBEIRO, 2008).

Criou-se uma cultura de que o funcionário bom é aquele que produz bem sem incomodar, ou seja, que não se manifesta, assim fica mais fácil administrar. Isso ocorre com muito mais frequência em regiões mais afastadas dos grandes pólos industriais ou em cidade pequenas.

É imprescindível, que nos dias atuais, o ser humano seja o centro das atenções em uma corporação.

O elemento humano nas organizações não se restringe a um colaborador, mas alguém com sentimentos, percepções, opiniões próprias. Da motivação destes aspectos, depende a satisfação dos profissionais dentro da empresa, contribuindo para mecanismos de controle menos rígidos, menores índices de baixa produtividade e maior probabilidade de manifestação da criatividade (RIBEIRO, 2008, p. 42).

Esta mudança de pensamento por parte da maioria das empresas deve acontecer de forma gradativa, não basta simplesmente aplicar um choque de gestão e da noite para o dia mudar a forma de pensar das pessoas. É preciso uma preparação, inclusive a nível operacional, de forma que a mudança aconteça com a participação de todos. Nesse momento, a participação do pedagogo é de inestimável valor, pois se utiliza de metodologias adequadas para conduzir esse processo.

O primeiro passo deste trabalho deve passar pelos executivos e cargos de liderança, pois na maioria das vezes, a maior dificuldade de adaptação se encontra nas pessoas que ocupam cargos de destaque em uma empresa. Seja pela inabilidade em lidar com pessoas, pela insegurança ou pela falta de controle emocional. Se esses líderes não forem sensibilizados sobre a importância da participação ativa de todos os colaboradores da empresa nas tomadas de decisões que envolvem processos ou mudanças radicais, eles não terão como motivar equipes, delegar funções e muito menos aceitar novas opiniões e pontos de vista divergentes (RIBEIRO, 2008).

Por essa razão, Ribeiro (2008) afirma que é necessário cuidado com o envolvimento das pessoas em processos de mudança, é indispensável que elas sejam preparadas para o processo de transição, salientando que treinamentos e programas de formação profissional são necessários para sustentar e possibilitar bons resultados.

Como na empresa, há necessidade de se conseguir mudança de comportamento com o objetivo definido de melhorar a produtividade pessoal, o processo que se deve realizar é o processo educativo e não somente o processo instrutivo. O simples ato de instruir, não satisfaz aos objetivos do processo educativo, de influenciar positivamente e provocar a mudança de comportamento (HOLTZ, 2006, p. 38).

Nesse aspecto, a função do pedagogo é fundamental, pois este profissional conhece bem a diferença entre ensinar e instruir. Quando uma empresa aposta apenas em instruir seus funcionários, o que se tem são várias pessoas que executam mecanicamente suas funções, pois foram treinadas para seguirem seus roteiros de produção, procedimentos e técnicas operacionais. Por outro lado, quando se ensina através de bom processo educativo, o que se obtém são pessoas críticas que vão além do que os procedimentos sugerem. Inovam e buscam soluções para os problemas. Estas pessoas aprenderão a analisar suas atividades com relação ao todo.

No processo instrutivo, há acúmulo de dados, informações e demonstrações teóricas desacompanhadas da experiência prática, o conhecimento vem de fora para dentro. Já no processo educativo, o conhecimento é passado de acordo com experiências vividas, o conhecimento vem de dentro para fora, instiga o desenvolvimento mental. "Proporciona formação integral de personalidade, através de experiências, práticas completas que envolvam todos os aspectos da personalidade: espiritual, mental, físico." (HOLTZ, 2006).

Dessa forma o pedagogo se destaca ao trazer para a empresa a didática correta para tornar possível a implementação de novas ideias, novos objetivos, contando com o engajamento de todos os envolvidos no processo.

A atenção do pedagogo empresarial, à Educação Integral, isto é, ao processo de influenciar e suggestionar positivamente os funcionários em todos os aspectos de sua personalidade, vai proporcionar o desenvolvimento da produtividade pessoal nas mais diversas atividades. O pedagogo empresarial deve saber que o homem é um microcosmo, um ser complexo e que para desenvolver a sua faculdade inata de produzir necessita do desenvolvimento integral da sua personalidade. Portanto, deve demonstrar com o seu trabalho prático, na empresa, os efeitos benéficos da adoção das várias atividades educativas (HOLTZ, 2006, p. 46).

Atualmente, o conceito de qualificação profissional não é mais pautado em habilidades específicas, mas sobre uma base educacional sólida e ampla que permite ao indivíduo acompanhar e se ajustar às mudanças nos processos produtivos. Esse novo conceito faz com que haja uma aproximação entre escola e trabalho.

A união entre empresa e pedagogia, aponta para bons resultados, quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista humano. Quanto mais qualificados forem os profissionais de uma organização, maior será o retorno financeiro para a empresa, o que leva à proposta de um esquema de parceria entre escola e empresa, visando o crescimento de ambos e o desenvolvimento de uma filosofia de investimento nas pessoas, nos talentos que cada um traz consigo, explorando seus potenciais e estimulando a participação ativa em projetos e objetivos da empresa.

A parceria proposta visa uma interação ativa entre empresa e instituição de ensino, onde, por intermédio do pedagogo, a empresa irá captar talentos humanos na escola, se propondo a investir em treinamento e capacitação. Em contrapartida, as pessoas que participarem do programa contribuirão para o crescimento da empresa, apresentando projetos de melhorias, aplicando na prática os ensinamentos recebidos e contribuindo para um efetivo melhora no setor onde atuarem.

CAPÍTULO 3

Implantando a pedagogia na empresa

O trabalho proposto é o de fazer com que as empresas percebam as vantagens de se investir em educação, melhorando assim sua própria performance, afinal entendemos que quanto mais qualificados seus funcionários, melhor será o desempenho da empresa, independente das funções que exerçam.

Para que sejam evidenciadas na prática quais as etapas devem ser seguidas afim de atingir os objetivos propostos, será abordada, primeiramente, a presença do pedagogo na empresa, apresentando diretrizes de como deverá ser sua atuação enquanto colaborador da empresa na formação e especialização de seus funcionários utilizando técnicas educacionais para melhor qualificação da mão-de-obra.

3.1 Diretrizes gerais

O Pedagogo pode contribuir para que a produtividade seja maior a partir do momento em que seus funcionários estejam mais comprometidos. Esse comprometimento somente virá quando houver maior valorização das pessoas enquanto seres humanos.

Diante desse quadro, e levando em conta que o processo evolutivo empresarial depende de uma inteligência intrínseca das organizações, e que essa inteligência nada mais é do que a síntese das qualificações e competências de seus sujeitos, os trabalhadores. É válido, portanto, dizer que esse patrimônio, o qual chamamos capital intelectual é um dos fatores decisivos para os resultados que uma empresa espera obter em seus negócios, estabelecendo, portanto, uma nova Era na economia mundial. (FARIAS, 2009, p.16)

Muitas vezes as pessoas não são valorizadas como deveriam por falta de tempo dos gestores, inabilidades dos líderes e muitas vezes na falta de preparo até mesmo do departamento de recursos humanos. É preciso que se entenda que as pessoas querem mais que um bom salário ou benefícios, querem ser tratadas como indivíduos com sentimentos, vontades e anseios diferentes, querem ser respeitadas e reconhecidas.

Para que as empresas atinjam esse objetivo não são necessários grandes investimentos, mas qualificação.

Este impasse só pode ser resolvido a partir do momento em que houver um plano de ação, um projeto que prove e comprove que pessoas motivadas e felizes são muito mais produtivas, além de fazer com que o ambiente de trabalho seja saudável e igualmente produtivo.

Nesse contexto, temos a área de recursos humanos como a mais importante dentro da empresa porque está em contato direto com o recurso imprescindível para o desempenho da companhia: as pessoas. Sendo assim, estrategicamente, essa área é vital, pois sua missão é organizar projetos que atendam aos interesses da empresa quanto aos aspectos de melhoria de desempenho e processos e, ao mesmo tempo atenda aos seus funcionários com capacitação profissional e pessoal.

Em sintonia com os objetivos e metas da empresa, o pedagogo trabalhará em conjunto com o setor de RH no desenvolvimento de projetos e, principalmente nos treinamentos.

Para o bom andamento de projetos e programas e obtenção dos resultados pretendidos, há de se ter uma sensibilidade das equipes responsáveis para exercer uma liderança pautada em uma competência educativa, pedagógica e de aconselhamento. Esta sensibilidade, transformada em postura, permite que o funcionário reconheça no líder/instrutor uma referência, um interlocutor adequado para o estabelecimento de compromissos compartilhados (RIBEIRO, 2008, p.53).

Os objetivos da empresa não são responsabilidades apenas das lideranças, mas de toda a equipe, porém é necessário que o líder seja capacitado e tenha consigo a sensibilidade de conhecer cada membro de sua equipe com todas suas peculiaridades além do domínio de técnicas educativas para implantar uma gestão que dê segurança aos membros de sua equipe. Dessa forma, fica mais fácil atingir as metas com maior qualidade e melhores resultados.

O departamento de Recursos Humanos é muito importante para a implementação do trabalho do pedagogo. O gerente de RH tem como papel principal buscar, capacitar e desenvolver pessoas talentosas e com conhecimentos e competências para ajudarem a transformar as empresas (FRANCO, 2008).

[...] fica evidente que não é possível tornar-se competitivo apenas contratando talentos, é preciso gerar condições para que os talentos se desenvolvam e gerem frutos. Uma empresa de conhecimento intensivo vai além de atrair talentos, precisa também desenvolver sistemas de trabalho que viabilizem o aprendizado organizacional fazendo com que o conhecimento corporativo seja maior que a simples soma dos conhecimentos individuais o que a transforma numa empresa percebida não como um depósito, mas como um celeiro de talentos, simultaneamente capaz de captar, reter e desenvolver competências humanas. (FARIAS, 2009, p.14)

Em conjunto com o setor de RH que tenha essa visão de que é preciso desenvolver competências, o Pedagogo vai conseguir desenvolver seu trabalho de forma mais abrangente.

Portanto, o pedagogo, com o apoio do setor de Recursos Humanos e com a anuência da direção da empresa, assumirá a responsabilidade na condução dos trabalhos de implementação de projetos e ferramentas de administração voltados para a capacitação de toda a mão de obra da empresa.

3.2 Sensibilização

Toda nova ideia, todo novo programa, antes de ser implementado, deve ser explicado, orientado, treinado e finalmente colocado em prática.

Um trabalho de sensibilização onde todos os envolvidos sejam colocados a par da nova proposta de trabalho é de fundamental importância, pois incita que todos façam parte do projeto, sendo possível inclusive captar novas sugestões que podem incrementar e enriquecer o programa.-.

Nessa sensibilização, o pedagogo estará disseminando para toda a empresa que a sua presença criará novas condições para o desenvolvimento pessoal e qualificação profissional de todos os funcionários, através de novos planos de capacitação e acompanhamento das rotinas de trabalhos, propondo melhorias inclusive de processo.

A comunicação é de fundamental importância nesse momento de sensibilização. A empresa e o pedagogo devem possuir canais de comunicação eficientes de modo que seja possível transmitir a mensagem e receber o retorno dos funcionários da empresa.

O pedagogo, os líderes e as chefias devem estar abertos e preparados para ouvirem o que os funcionários têm a dizer sobre as novas propostas de melhorias.

As pessoas, em todas as fases dos negócios, precisam sentir-se livres para falar com seus superiores e saber que serão recebidas com compreensão e simpatia. Quando isso não acontece, o resultado é que os subordinados afastam-se cada vez mais de seus superiores, o que compromete a implantação de qualquer programa ou melhoria.

3.3 Formação de lideranças

As equipes de trabalho em uma organização sempre contam com um líder e é nessa figura que vão se espelhar, de acordo com a forma com que esse líder age e interage, será a maneira como seus subordinados vão reagir. Pode-se dizer que a equipe é o espelho do seu líder, um líder autoritário, por exemplo, só irá conseguir atingir seus objetivos através de ameaças ou punições. Ao contrário, um líder

carismático, amigo, motivador, irá conseguir atingir as metas sem magoar ou oprimir seus subordinados, além de gerar um ambiente de trabalho satisfatório e agradável.

Líder é a pessoa que vai à frente para guiar, mostrar o caminho, ou que procede, dirige qualquer ação, opinião ou movimento. (SOUZA, 2006).

Ainda sobre liderança, Hunter (2006) a define como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Toda nova proposta de trabalho ou nova ferramenta administrativa que tende a ser implantada em uma empresa, deve antes passar pelo líder de equipes, afinal ele é quem conhece as pessoas que compõem o seu time e pode, inclusive, enriquecer as novas propostas ou direcioná-las de acordo com a realidade em que se encontram.

Após a sensibilização, o pedagogo irá trabalhar diretamente com as lideranças, sendo esse o segundo passo a ser adotado na implantação do seu trabalho na empresa.

O conhecimento que o líder possui precisa ser compartilhado com os seus subordinados, da mesma forma que o líder deve estar atento para o conhecimento que seus comandados possuem. Todo conhecimento se origina nas pessoas e é por isso que o líder precisa manter seu foco nos talentos de sua equipe, estimulando-os cada vez mais.

Muitas vezes encontramos líderes que se formaram pelo tempo de serviço dentro da empresa. Trata-se de um profissional bem intencionado, mas sem nenhuma técnica de gestão de pessoas. Ele conhece o processo, domina todas as técnicas de produção, mas não obtém melhores resultados por não conseguir de sua equipe o comprometimento necessário.

Na empresa pode acontecer de existir líder que não possui perfil de líder, mas ocupa a função por não haver mais ninguém que preencha o cargo. Ao pedagogo, cabe reunir todos os líderes e capacitá-los, avaliando o perfil de cada um e adequando suas funções e maneiras de lidar com sua equipe.

Pode existir também o líder egocêntrico que não admite compartilhar informações, ou então não consegue trabalhar com liderança delegada. Muitas vezes, o maior erro das lideranças se resume em falta de alinhamento com os objetivos da empresa (HOOVER E VALENTI, 2006).

Segundo Hoover e Valenti (2006), o maior potencial da empresa está relacionado diretamente ao alinhamento do que os funcionários fazem de melhor de acordo com as necessidades da empresa.

Por ter a técnica e a didática e trabalhar com as lideranças, o pedagogo pode mostrar que o líder não é aquele que manda, mas que compartilha, delega, que valoriza o aspecto humano de cada um e, acima de tudo, respeita e reconhece o esforço dos membros de sua equipe.

A missão do pedagogo junto às lideranças objetiva desenvolver o Líder Educador, cujas principais características, segundo Holtz (2006), são:

- ✓ Ser exemplo de conduta; através de seu modo de ser, íntegro e ético, conseguir adesão e comprometimento de sua equipe;
- ✓ Provocar entusiasmo na equipe, não empregando pressões e discussões;
- ✓ Ser admirado e respeitado pelas suas idéias, energia e coerência de atitudes e palavras;
- ✓ Estimular a qualidade das pessoas com quem trabalha;
- ✓ Promover continuamente oportunidades de preparação e treinamentos para sua equipe, visando melhor qualificação.

A capacitação do líder é muito importante, pois ele passa a agir como agente multiplicador, por isso, o trabalho deve ser muito bem desenvolvido. Se os líderes estiverem alinhados com a filosofia implantada de capacitar e valorizar as pessoas visando melhor desempenho, então conseguirão passar esse conceito com muito mais facilidade para suas equipes.

A maioria dos líderes organizacionais tem conhecimento financeiro, operacional e/ou processual. No entanto, conhecimento em profundidade acerca daquilo que faz sua equipe trabalhar bem e sobre como equipá-la e inspirá-la de maneira melhor para aumentar a produtividade e o desempenho, isso é coisa rara. Uma paixão por formar pessoas é ainda mais rara (HOOVER e VALENTI, 2006, p. 67).

Liderar consiste, enfim, em conseguir com que os demais façam o que devem fazer com profunda convicção e, sobretudo, que o façam tomando a si a responsabilidade para que isso aconteça (FREITAS, 2009).

Realmente, liderar é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser. Liderança *não* é sinônimo de gerência, mas de influência. (HUNTER, 2006, p. 27)

A missão do pedagogo é exatamente a de trabalhar essas lideranças, fazendo despertar a consciência de que são as pessoas que fazem a diferença numa empresa. Esses líderes têm visão e guiam pessoas e empresas em direções que sozinhas não conseguiriam (FREITAS, 2009).

Os maiores líderes são aqueles que contribuem para a formação de novos líderes.

Poderíamos destacar aqui outros atributos para uma boa liderança, dentre elas: ser um singular visionário, um expressivo comunicador ou, até mesmo, um técnico inigualável. Todas essas qualidades são peculiares a bons gestores empresariais, mas o líder expressivo, além de tudo isso, é um educador de novos líderes (SOUZA, 2006, p. 24).

Para que se obtenha um líder educador é preciso fazer com que esse líder estimule seus liderados a pensar, ao invés de serem apenas seguidores, dessa forma eles irão desenvolver pensamento crítico sobre eventos organizacionais e comportamentos humanos (SOUZA, 2006).

Vemos os líderes como indivíduos que vão, através de seu dinamismo e exemplo, fazer com que as pessoas se sintam motivadas. Mas é preciso saber que não há como motivar alguém, porém pode-se criar mecanismos que despertem a motivação nas pessoas. Segundo HOLTZ (2006), a motivação já existe no ser humano, portanto não há necessidade de criá-la, mas de instigá-la.

Pode se dizer que "a motivação se refere aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam na escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo" (GONÇALVES, 2005). Um bom líder é capaz de saber diagnosticar em sua equipe quais são esses desejos e necessidades, procurando

criar um clima que torne possível a satisfação dos indivíduos, gerando um bom ambiente de trabalho.

O líder eficaz não concentra sua energia em motivar as pessoas, mas em reduzir ou eliminar fatores que possam vir a desanimá-las (GONÇALVES, 2005).

Não podemos falar de forma objetiva sobre motivação enquanto não compreendermos que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoas entusiasmadas, *querendo* agir e *dar* o melhor de si a equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação. Lembre-se de que não podemos mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas. (HUNTER, 2006, p. 109)

Em se tratando de liderança, é comum encontrar nas empresas pessoas completamente despreparadas para lidar diretamente com outras pessoas. São líderes que não possuem capacidade de interação e que por essa razão fazem uso do autoritarismo para conseguirem o que querem.

A atuação do Pedagogo recairá diretamente neste tipo de líder, preparando-o para que saiba como lidar com sua equipe de modo a obter melhores resultados com maior qualidade de vida no trabalho.

3.4 Capacitação dos funcionários

A interação com as pessoas, além da apresentação do programa e da pessoa do Pedagogo, vai servir como um ponto de motivação para os funcionários, afinal, eles vão perceber que a empresa está se mobilizando para fazer alguma coisa em benefício de seus empregados, além de tornar acessível à estes uma fonte para sugestões, reclamações ou até mesmo uma parceria que pode resultar em bons frutos, como novas técnicas de processo.

O conhecimento das necessidades e motivações humanas nos dão as condições básicas para compreendermos todo o processo das mudanças no nosso comportamento, que promoverão o equilíbrio da nossa produtividade. (HOLTZ, 2006, p.57)

O pedagogo, a partir desse conceito e utilizando de sua vivência como educador, irá aplicar os treinamentos desenvolvidos em conjunto com o setor de Recursos Humanos. Esses treinamentos visam ensinar e não apenas transmitir conhecimentos.

Ensinar é acima de tudo, relacionamento humano sincero e emotivo, com o objetivo de fazer manifestar mudanças positivas e definitivas nas pessoas. Ensino é o processo de se conseguir aprendizagem. Aprendizagem é mudança duradoura de comportamento, como resultado do que foi ensinado. (HOLTZ, 2006, p.59).

A mudança de comportamento que se espera numa empresa diz respeito à produtividade. Ao aplicar os treinamentos, o pedagogo poderá prepará-los valendo-se de todas as formas possíveis de comunicação (vídeos, fichas, data show, palestras, dinâmicas, projetos, trabalhos em grupo). Sendo assim, vale qualquer meio para que seja possível a assimilação por parte das equipes participantes do treinamento, lembrando que o método pode ser mudado a qualquer momento se o pedagogo perceber que não está atingindo o objetivo esperado.

Um aspecto importante que merece consideração é do funcionário que já está na empresa há algum tempo e não se deixa sensibilizar por nenhuma atividade proposta, para esses casos, a abordagem deve ser diferenciada. Pode-se realizar treinamentos individuais, atividades recreativas ou até mesmo uma boa conversa, pois muitas vezes o problema é pessoal e de desmotivação. Sabe-se que um funcionário desmotivado jamais será produtivo.

É através do treinamento e capacitação dos funcionários que a empresa conseguirá solucionar alguns problemas e obter resultados como:

- ✓ Aumento de produtividade - indivíduo capacitado produz melhor e com mais qualidade e a empresa, em contrapartida, estabelece uma política de participação nos lucros.
- ✓ Diagnosticar as necessidades de formação – a partir do momento que lideranças e equipes de trabalho possuam conhecimento do processo produtivo como um todo, torna-se mais fácil detectar as áreas que necessitam de capacitação e formação profissional.

- ✓ Acompanhamento preciso de desempenhos individuais e coletivos – mediante programa específico do departamento de recursos humanos com monitoramento das lideranças.
- ✓ Receber feedback instantâneo e contínuo – para que as mudanças necessárias sejam implementadas sem que haja perdas materiais ou de processo.
- ✓ Aprimorar aspectos relacionais e motivacionais – fazer com que a equipe realmente esteja em sintonia com os rumos que a empresa pretende tomar.
- ✓ Valorizar o aprendiz e estimular o funcionário experiente;
- ✓ Diminuir desperdícios de equipamentos, materiais e tempo;
- ✓ Identificar potenciais e talentos – para tanto, é necessário que o departamento de recursos humanos conheça as características individuais de cada funcionário e utilize seus talentos de acordo com o setor seja mais adequado ao seu perfil.

Pensar no desenvolvimento profissional, considerando as mudanças de paradigmas presentes na modernidade, tornou-se condição essencial para a manutenção da competitividade empresarial. Da mesma forma, as exigências para com os trabalhadores e sua capacitação para o trabalho, independente do nível de sua formação e da complexidade de suas atividades, tornaram-se vantagens competitivas mais poderosas que o próprio capital financeiro. (FARIAS, 2009, p. 11)

As estratégias de educação empresarial poderão desenvolver funcionários com capacidades essenciais para a vida da empresa, como capacidade de trabalhar em grupo, solucionar problemas; utilizar ferramentas de tecnologia da informação e preparo técnico.

Tais capacidades trarão retorno para empresa em que trabalham, completando o círculo. A empresa investe para que os resultados aconteçam e possam ser mensurados através de melhorias de processo, de produtividade e, obviamente de lucratividade.

Nesse momento o *locus* já não é mais a universidade, mas as próprias empresas que, para uma atuação mais eficaz e efetiva precisam ter seu organismo como parte de sua política de

desenvolvimento de pessoas, centro de produção de conhecimento que, ao mesmo tempo, sejam capazes de pensar pedagogicamente e empresarialmente, concebendo uma educação continuada focada no negócio e que torne todo conhecimento produzido em substância comercialmente competitiva da empresa. (FARIAS, 2009, p.19)

3.5 Avaliação

Um programa de educação empresarial não surge da noite para o dia. Desde sua elaboração até a implantação, demanda-se muito tempo e podemos afirmar que mesmo depois de implantado, ainda não está finalizado, pois sempre teremos a possibilidade de melhorá-lo.

Entretanto, podemos medir o desempenho das ações propostas através de questionários, pesquisas de opinião, índices de satisfação e até mesmo numa conversa informal.

É importante saber ouvir e estar preparado para o que os colaboradores irão falar, pois às vezes os resultados não são os esperados. Caso isso ocorra o Pedagogo e o Setor de Recursos Humanos devem estar prontos para se reavaliar e mudar o que for necessário para que se atinja os objetivos propostos.

Essas avaliações, servirão como parâmetros sobre o que precisa ser melhorado, o que pode ser mudado e/ou excluído do programa e o que deve ser implementado.

De qualquer forma, é imperativo que essas avaliações sejam realizadas, assim a empresa e o pedagogo poderão saber o quanto evoluíram e o quanto ainda podem evoluir.

CAPÍTULO 4

Inter-relacionamento empresa/escola

As empresas que atentarem para as vantagens de contratar o pedagogo empresarial perceberão os benefícios que um bom programa de gestão de treinamentos baseados em técnicas pedagógicas pode trazer.

Uma vez que o profissional tenha implantado essa metodologia de capacitação pessoal e profissional dentro da empresa, o quadro de funcionários automaticamente estará qualificado como agentes multiplicadores, que irão disseminar e melhorar as ferramentas e programas de qualificação dentro da própria empresa.

E é nesse cenário, onde a presença do pedagogo é parte integrante e atuante na empresa, que se propõe a qualificação da mão de obra fora de seu âmbito organizacional. O que se sugere é que esse trabalho seja desenvolvido nas escolas, para que, ao se formarem, os alunos estejam aptos a entrarem no mercado de trabalho já com qualificação para atuarem na empresa que o capacitou.

A formação escolar é fator primordial para a qualificação de bons profissionais, que irão se tornar de fundamental importância para aplicar nas rotinas de produção a filosofia de trabalho proposta.

A instrução, segundo Kuenzer (1995), é a junção da frequência ao sistema de ensino regular com a realização de cursos profissionais ofertados por instituições específicas de treinamento ou pelas próprias empresas.

Ainda sob o ponto de vista de Kuenzer (1995), a empresa precisa avaliar o grau de instrução do funcionário e estabelecer uma relação com seus conhecimentos adquiridos pela experiência no trabalho.

Para captar o seu grau educativo, na medida em que, a partir dessa relação, o operário vai estabelecer seus conceitos de saber teórico/prático, que desempenham papel muito importante no processo de sua constituição enquanto trabalhador (KUENZER, 1995, p. 132).

Para que se possa alcançar essa proposta de parceria entre escola e empresa, algumas etapas devem ser planejadas e colocadas em prática, como se propõe a seguir.

4.1 Seleção das empresas

O setor que prospera na região onde se pretende implementar o programa é o de manufatura de algodão em produtos têxteis. Dessa forma, as ações propostas para promover a interação empresa/escola tomarão esse setor como referência para o início dos trabalhos. As empresas, para participarem desse programa, devem atender alguns requisitos que permitam o desenvolvimento do projeto, tais como:

- ✓ Sistema de gerenciamento de Recursos Humanos atuante;
- ✓ Sistema de qualidade onde sejam contemplados requisitos como instruções de trabalho, procedimentos e normas de conduta;
- ✓ Organograma definido e implementado;
- ✓ Política de cargos e salários.
- ✓ Política de treinamentos e capacitação de seus profissionais.

Tais requisitos são essenciais para a implantação do programa, afinal uma empresa que não os atenda, não terá condições de fazer com que um planejamento seja bem executado.

Ao pedagogo empresarial, responsável pelo projeto, caberá estabelecer o primeiro contato com as empresas interessadas em participar.

Através de reuniões formais a serem registradas em atas, irá expor os argumentos para sensibilizar os empresários sobre as vantagens dessa parceria, a saber:

- ✓ Capacitação de pessoas para o mercado de trabalho;
- ✓ Desenvolvimento de mão de obra qualificada;
- ✓ Profissionais alinhados à filosofia da empresa e à metodologia de trabalho da mesma;
- ✓ Processos produtivos avaliados e executados por mão-de-obra qualificada;
- ✓ Melhoria da imagem institucional da empresa através da satisfação pessoal de seus funcionários.

4.2 Seleção da escola

Para a implementação deste projeto, é de vital importância que seja definida uma escola e um curso de onde serão selecionados os talentos humanos que irão participar dessa iniciativa. A seleção será realizada observando aspectos disciplinares, frequência e rendimento escolar e observação do indivíduo em dinâmicas de grupo.

Na região onde se planeja implementar o projeto, não há cursos técnicos, então, a proposta é de se trabalhar com os estudantes da Educação de Jovens e Adultos.

A EJA é o processo de aprendizagem através do qual as pessoas que não puderam concluir o ensino fundamental no período adequado têm a oportunidade de desenvolver suas capacidades e enriquecerem seus conhecimentos, melhorando suas competências técnicas e profissionais (ROCHA *et al*, 2002).

As pessoas que frequentam esses cursos são indivíduos que procuram uma melhor condição de vida, pessoal ou profissionalmente, de modo que será mais fácil encontrar nessas turmas pessoas dispostas a participarem do projeto e, o que é mais importante, que já possuem vivência e maturidade para trabalhar com responsabilidade.

Utilizando-se do mesmo procedimento adotado junto às empresas, o Pedagogo estabelecerá contato com o diretor das escolas que irão participar do programa, expondo detalhes do projeto e que se espera desta parceria. Todas as reuniões deverão ser registradas em ata.

Ao final das negociações, o pedagogo responsável pelo projeto já terá definido qual Escola e qual Empresa que participarão do projeto.

4.3 Implementação do programa

A parceria da empresa com a escola será de grande importância, pois o recrutamento de pessoas é parte fundamental para a formação de uma boa equipe de trabalho e muitas vezes as entrevistas não são suficientes para se determinar se aquela pessoa está em condições de atender à demanda da empresa.

É nesse quesito que a Escola será importante. Ela indicará, dentro do perfil esperado pelas empresas, as melhores opções para formação e capacitação. Com base na frequência, nível de interesse, e de participação em trabalhos escolares, iniciativa, entre outros atributos, será feita a seleção de estudantes que poderão participar do programa.

A responsabilidade em definir qual o perfil que a empresa procura é do pedagogo. Mas a avaliação será em conjunto com o corpo docente e a direção da escola. Estes, em parceria ao RH da empresa formarão uma equipe de trabalho.

Determinados quais os alunos que possuem o perfil adequado, deverá ser estabelecido um cronograma de treinamentos, para que os selecionados passem adquirir conhecimentos técnicos referentes ao funcionamento da empresa e do processo como um todo. Nesse cronograma deverão constar: carga horária, conteúdo programático, objetivos a serem alcançados e avaliações.

Por intermédio do pedagogo empresarial, a escola irá inserir em seu planejamento anual o programa de treinamento profissional para os alunos selecionados da EJA, com base no cronograma previamente determinado e de acordo com a capacitação que a empresa estiver propondo.

A definição da carga horária e dos conteúdos a serem adotados compete a equipe de trabalho. A proposta é a de que seja realizado um treinamento cuja carga

horária seja de, no mínimo, 40 horas, a serem complementadas da carga horária da EJA, com certificação de conclusão e capacitação.

Quanto ao conteúdo, se sugere:

- ✓ História do setor têxtil – Todos os aspectos relacionados à origem da produção em série de artigos têxteis

- ✓ História da empresa – Abordar o contexto histórico da empresa, desde o planejamento até a inauguração e como se desenvolveu até os dias de hoje.

- ✓ Como o setor está se desenvolvendo na cidade e região – Uma análise sobre a importância do setor e a realidade da empresa bem como se mantém num mercado tão competitivo.

- ✓ Importância da formação – Apresentar aos estudantes os benefícios de uma boa formação, tanto acadêmica quanto profissional, mostrando que o funcionário capacitado tem mais chances de fazer carreira dentro da empresa.

- ✓ Funcionamento de uma empresa têxtil, englobando todas as fases de produção, desde aquisição da matéria-prima – Utilizar de vídeo-aula ou fazer um passeio pelas dependências da empresa com os estudantes, mostrando que o que estão aprendendo na teoria, de fato acontece na prática.

- ✓ Funcionamento de máquinas e equipamentos – Noções básicas sobre como operar máquinas e equipamentos, tendo sempre como base as normas regulamentadoras e normas de segurança.

- ✓ Treinamento operacional prático, inclusive com aulas práticas na própria empresa – para que os estudantes consigam fazer a ligação entre teoria e prática.

- ✓ Técnicas de trabalho em grupo, noções de liderança – Os estudantes participantes do programa poderão se tornar líderes dentro da empresa, daí a importância de se desenvolver noções de liderança e sobre como se trabalhar em equipe.

- ✓ Técnicas de desenvolvimento pessoal e qualidade de vida – Não se pode focar apenas nos aspectos profissional e escolar, os estudantes devem estar preparados para saberem conciliar estes aspectos com sua vida pessoal.

De acordo com o que se propõe a empresa passará a buscar novos talentos humanos na escola, propiciando formação e qualificação, baseadas nos conceitos adotados em suas próprias organizações.

Os treinamentos serão ministrados de acordo com a competência de cada profissional, por exemplo, somente um operador de máquinas experiente poderá dar aulas práticas sobre esse assunto, uma vez que já recebeu o treinamento de seu líder sob orientação do pedagogo.

A equipe de trabalho irá estabelecer o cronograma e a carga horária de cada qualificação, da mesma forma que elencarão quais os profissionais das empresas que possuam o perfil adequado para conduzir esses treinamentos.

Os treinamentos deverão ser dinâmicos e interessantes, podendo-se fazer uso de recursos audiovisuais, impressos, multimídias entre outros que o instrutor julgar necessários.

4.4 Avaliação

A implantação desse programa demanda certo tempo, além de uma estruturação por parte das Empresas e adequação por parte das Escolas.

A presença do pedagogo nas empresas participantes do processo é de grande importância, pois norteará os trabalhos, além de preparar as equipes e multiplicadores para treinar e capacitar novas equipes de trabalho, baseados em conceitos educacionais.

Os resultados da parceria entre a escola e as empresas não poderão ser sentidos de imediato, afinal trata-se de uma mudança de cultura onde as pessoas passarão a ser educadas ao invés de treinadas, o que faz toda diferença, pois educar envolve formação de competências da pessoa, ou seja, o indivíduo aprenderá a desenvolver o raciocínio para se chegar a conclusões ao passo que treinar pode se tornar algo mecânico, aprende-se a executar tarefas sem saber a razão pela qual se está fazendo. Com esse programa, as empresas estarão investindo na qualificação das pessoas.

O pedagogo como intermediador das duas instituições irá desenvolver métodos que permitam avaliar se a parceria está dando resultados. Para que se comprove esses resultados, deve-se realizar as seguintes pesquisas de avaliação:

✓ Entrevistas com os alunos participantes do treinamento com objetivo de saber o que pensam do curso e quais suas expectativas – É uma maneira de se adequar o que não estiver sendo bom e melhorar o que está dando certo. O retorno obtido destas entrevistas fará com que o curso se enriqueça cada vez mais.

✓ Acompanhamento presencial durante os treinamentos, de modo que seja possível avaliar os instrutores e a própria turma – Muitas vezes o operador é um ótimo profissional, mas não consegue transmitir o que sabe, o Pedagogo que acompanha de perto os treinamentos, poderá intervir e corrigir o que estiver fora do que se espera do programa.

✓ Entrevistas com as lideranças, para saber se os novos funcionários treinados apresentam diferenças em relação aos funcionários não treinados – É uma maneira de se ter certeza que os treinamentos estão dando resultados ou se precisam ser intensificados e melhorados.

✓ Avaliações de desempenho dos funcionários treinados – Através das avaliações, poderá se concluir se o programa atingiu as metas a que se propunha, caso contrário, deve ser revisto e melhorado.

✓ Frequência, comportamento – Como todo programa, algumas regras devem ser seguidas, os aspectos comportamentais devem ser avaliados, bem como a presença em todas as aulas, práticas e teóricas.

De posse dos resultados das avaliações, o pedagogo se reunirá com a diretoria da empresa, apresentando os aspectos positivos do programa, assim como os aspectos negativos que precisem ser melhorados.

O objetivo é que seja feita uma análise imparcial sobre como foi o proposto e o quais as consequências que sua implantação trouxe, lembrando que o alvo é a melhoria de produtividade e eficiência, através da melhoria e desenvolvimento das pessoas.

O próximo passo será estender o programa a todas as empresas da cidade e da região.

Considerações finais

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível observar o quão importante é a função do pedagogo em uma empresa, sobretudo quando atua ao lado da área de recursos humanos, na elaboração e implantação de treinamentos.

As empresas encontram dificuldades na hora da contratação de novos funcionários em razão de não haver qualificação, da mesma forma que as escolas estão perdendo uma ótima oportunidade de fazer com que seus alunos se preparem para o mercado de trabalho local.

A proposta desse trabalho é divulgar a importância do pedagogo em uma empresa, bem como a ideia de que é possível unir empresa e escola para capacitação pessoal e profissional dos alunos, visando prepará-los para exercer funções variadas dentro de uma organização.

Unindo as técnicas de fabricação dominadas pelas empresas às técnicas de educação do pedagogo e à força de vontade dos estudantes da EJA, tem-se um quadro promissor de avanço profissional e pessoal que vai beneficiar todos os envolvidos.

Trata-se de uma nova cultura de produção baseada na educação, onde o conhecimento adquirido em salas de aula e em aulas práticas será aplicado no processo de produção.

Como legado desse trabalho, se espera que seja um incentivo às empresas para investirem sempre na formação de seus profissionais e aos profissionais da área de Pedagogia, que estejam atentos para as muitas oportunidades que o mercado de trabalho oferece.

O desenvolvimento desse trabalho proporcionou uma visão bastante ampla sobre a diferença que um profissional de Pedagogia pode fazer em outros segmentos que não apenas o trabalho em salas de aula.

A aplicação das ideias contidas neste projeto permitirá um avanço na relação entre escola e empresa, além de diminuir a grande distância existente entre teoria e prática, com isso, todos sairão ganhando: a empresa que passará a contar com profissionais preparados, os estudantes que assumirão postos de trabalho com qualificação adequada e a sociedade com um todo, que passará a encontrar na escola a formação profissional que atenda a necessidade local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aprendizagem organizacional:** os melhores artigos da Harvard Business Review. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CASSIMIRO, Patrícia Rocha. **Pedagogia Empresarial.** Disponível em <<http://www.infoescola.com/profissoes/pedagogia-empresarial/>>. Acesso em 25 de nov. de 2011.
- Comunicação nas empresas** / Harvard Business Review; tradução Marylene Pinto Maciel - Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FACCINA, Carlos. **O profissional competitivo: razão, emoções e sentimentos na gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FARIAS, Edvaldo de. **Pedagogia na Empresa.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. Disponível em <<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/23914.pdf>>. Acesso em 28 de nov. 2011.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. Disponível em <<http://www2.videolivrraria.com.br/Pdfs/6103.pdf>>. Acesso em 28 de Nov. 2011.
- FREIRE, Paulo. **Educação e mudança.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- FREITAS, Natália Gomes. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional.** Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_nati_publicacao-final.pdf>. Acesso em 25 de nov. 2011.
- GONÇALVES, Sérgio. **Motivação: uma trilha para o sucesso.** Itapetininga, SP: Editora FII, 2005. Disponível em <<http://www.scudeler.com.br/regional/livros/pdf/motivacao.pdf>>. Acesso em 28 de nov. 2011.
- HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial.** MH Assessoria Empresarial Ltda., Sorocaba - SP, 2006. Disponível em <http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf>. Acesso em 14 de nov. 2011.
- HOOVER, John. Valenti, Angelo. **Liderança Compartilhada.** S. Paulo: Futura, 2006.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KUENZER, Acácia Zeneida. **Pedagogia da Fábrica - As relações de produção e a educação do trabalhador.** São Paulo: Cortez, 1995.

NOGUEIRA, Rodrigo dos Santos. A importância do pedagogo na empresa. **Pedagogia em foco**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>>. Acesso em 25 de nov. de 2011.

Política e trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica / organizado por Dalila Andrade de Oliveira e Mariza R. T. Duarte. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial - atuação do pedagogo na empresa**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008.

ROCHA, Halline Fialho da; KARL, Helena de Azevedo; VEIGA, Marise Schmidt; GUIMARÃES, Michele. **As práticas educativas na educação de jovens e adultos**. Pedagogia em Foco. Petrópolis, 2002. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/jovens01.html>. Acesso em 26 de Nov. 2011.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.