

Universidade de Brasília – UnB

André Luís Gonçalves da Costa

O pedagogo no espaço não-escolar: O caso da Companhia do Metropolitano do Distrito  
Federal

Brasília

2013

André Luís Gonçalves da Costa

O pedagogo no espaço não-escolar: O caso da Companhia do Metropolitano do Distrito  
Federal

Monografia apresentada junto ao curso de  
Pedagogia da Universidade de Brasília, como  
Trabalho Final de Curso para a obtenção do título  
de licenciado em Pedagogia, desenvolvido sob a  
orientação do Prof. Dr. Cleyton Hércules Gontijo.

Brasília

2013

## Agradecimentos

Agradeço a Deus pelo dom da vida e a minha família por me educar na fé e na vida. Agradeço a minha futura esposa Gabriela pelo ânimo, pelo auxílio intelectual e por me aguentar falando do presente trabalho durante muito tempo. Agradeço à academia personificada nos meus docentes, em especial às professoras Kátia e Shirleide e ao meu orientador Cleyton, pois, do pouco que sei, muito me ensinaram. Agradeço a todos os meus amigos do trabalho, da igreja e da vida, por serem minha outra família. Sem eles certamente seria uma pessoa mais triste e menos capaz. Sem todos, não chegaria aonde cheguei e não seria capaz de ir mais além.

## Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos, que me constituíram, à minha linda noiva e musa inspiradora Gabriela, à professora Kátia, em especial, e aos demais professores que contribuíram para o meu enriquecimento intelectual, e aos profissionais do Metrô que contribuíram para o êxito dessa pesquisa. A todos, a minha humilde dedicatória.

*Per Aspera Ad Astra*

(Do latim, Por Caminhos Árduos Rumo às Estrelas. Provérbio Latino)

## Resumo

A Pedagogia oferece várias opções de atuação para os seus egressos. Diferentemente da visão predominante de que o pedagogo necessariamente vai para as escolas, trabalhar em sala de aula com crianças, o panorama atual apresenta uma série de outras vertentes, como a atuação em hospitais, com movimentos populares, em organizações não-governamentais (ONG's), dentre outros. O contexto empresarial é outro campo não escolar da atuação pedagógica que ao longo do tempo foi se estabilizando e hoje se apresenta como opção para o egresso do curso de Pedagogia. O presente trabalho tem como proposta o aprofundamento dos conhecimentos acerca desse contexto, investigando os aspectos de formação do pedagogo com foco nos seus impactos na atuação empresarial e nas suas possíveis deficiências, lacunas que se apresentam quando o profissional ingressa no mercado de trabalho. Além disso, busca compreender as demandas organizacionais para esse novo profissional. Para atingir esses objetivos, realizou-se um estudo de caso na Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, por meio de análise dos documentos da empresa que caracterizam o pedagogo e de uma entrevista com uma pedagoga da empresa. As informações obtidas conduziram para a compreensão da grande aproximação entre o pedagogo empresarial e as atividades de capacitação e desenvolvimento na empresa. Entretanto, observou-se que o pedagogo empresarial deve estar atento também a outras relações da organização que também apresentam, de forma mais sutil, aspectos educacionais. O dinamismo e a disposição em sempre aprender mais, estando em contato intenso com outras áreas de conhecimento, foram características do pedagogo empresarial reconhecidas por esse estudo.

Palavras-chave: Pedagogia Empresarial, Capacitação e Desenvolvimento, Formação do Pedagogo.

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PEDAGOGIA E OS CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO.....</b>	<b>10</b>
2.1	A HISTÓRIA DA PEDAGOGIA .....	10
2.2	OS CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO .....	16
<b>3</b>	<b>PEDAGOGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>19</b>
3.1	A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL .....	21
3.2	O PEDAGOGO NAS EMPRESAS.....	26
<b>4</b>	<b>A COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL .....</b>	<b>31</b>
4.1	A HISTÓRIA DA EMPRESA .....	31
4.2	A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	32
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>35</b>
6.1	ANÁLISE DOCUMENTAL .....	35
<b>7</b>	<b>ENTREVISTA.....</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>
<b>10</b>	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>63</b>
10.1	ROTEIRO DA ENTREVISTA .....	63
10.2	TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA .....	65

## 1 INTRODUÇÃO

A educação acompanha o homem desde os primórdios de sua existência, sendo uma “realidade irreduzível nas sociedades humanas”, cuja origem “confunde-se com as origens do próprio homem” (SAVIANI, 2012, p.1). O ensino e a aprendizagem de técnicas e labores cotidianos necessários para a subsistência e para a manutenção de um determinado estilo de vida constituem, desde as comunidades mais primitivas aos dias de hoje, elemento essencial à evolução humana.

Ao longo do desenvolvimento da humanidade, o homem se sentiu instigado a refletir acerca do fenômeno educativo, influenciado por fatores como a cultura e as cada vez mais complexas sociedades que emergiam. A reflexão acarretou na busca por alterações em determinados panoramas e, de acordo com os anseios e as necessidades do homem, intervenções foram realizadas na realidade sociocultural, instaurando processos educacionais, constituindo muitos desses naquilo que hoje está associado à Pedagogia. Sobre essa intervenção humana na educação e sua relação com o surgimento da Pedagogia, Saviani diz:

Na medida em que o homem se empenha em compreendê-la [a educação] e busca intervir nela de maneira intencional, vai constituindo um saber específico que, desde a paideia grega, passando por Roma e pela Idade Média, chega aos tempos modernos fortemente associado ao termo “pedagogia” (SAVIANI, 2012, p.1).

A Pedagogia surge como um campo científico concernido à educação nos seus aspectos teórico e prático. Várias outras ciências, como a Filosofia, a Psicologia e a Sociologia buscaram compreender teoricamente as relações educacionais nas quais os homens se envolviam, porém, somente a pedagogia é concebida como

ciência prática que explicita objetivos e formas de intervenção metodológica e organizativa nos âmbitos da atividade educativa implicados na transmissão/assimilação ativa de saberes e modos de ação [...] cuja fonte é a própria prática educativa e os aportes teóricos providos pelas demais ciências da educação e cuja tarefa é o entendimento, global e intencionalmente dirigido, dos problemas educativos (LIBÂNEO, 2010, p. 136).

Na história da humanidade ocidental, a Pedagogia esteve ligada principalmente aos ambientes escolares. Entretanto, a atualidade traz um novo leque de possibilidades para a atuação dos egressos desse curso. Esses novos profissionais são vistos pelo mercado de trabalho como especialistas nos processos educacionais.

A grande difusão da ideia de que a educação é a chave para o desenvolvimento nos aspectos humano, social, econômico e cultural fez com que ela ficasse em evidência em várias instâncias da sociedade, o que atingiu também o ambiente organizacional, onde estão as



empresas de vários portes e órgãos públicos. Aos poucos, foi-se percebendo a importância em investir no aspecto humano para obter mudanças positivas e, sem dúvida, esse investimento passa pela educação das pessoas. Esse novo pensamento vem justificando a inserção do pedagogo nas organizações e criou uma nova vertente do campo pedagógico: a Pedagogia Empresarial.

O advento desse campo de atuação do pedagogo, o fato de não existir muita produção acadêmica que aborde o tema, bem como o desconhecimento da atuação pedagógica em nível organizacional por parte de outros profissionais e, inclusive, dos próprios pedagogos, suscitou o interesse em realizar esse estudo, que busca investigar o campo da Pedagogia Empresarial por meio da sua caracterização e da análise das atribuições do pedagogo nesse contexto. A formação desse profissional também está em evidência, visando à compreensão dos impactos que a sua graduação tem na atuação empresarial, se existem lacunas, e, caso existam, como os egressos do curso de Pedagogia buscam preencher essas lacunas. Por fim, interessa observar como tudo isso ocorre na prática, o que motivou a opção por realizar um estudo de caso na Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, uma empresa pública.

A realização de tal estudo parte de uma imersão nos primórdios da Pedagogia como campo científico, passando pela sua evolução no contexto brasileiro e pela caracterização dos atuais campos de atuação do pedagogo, uma vez que a compreensão histórica dos processos oferece a possibilidade de uma reflexão mais crítica e aprofundada, conforme afirmam Gauthier e Tardif:

Conhecer a evolução das ideias e das práticas pedagógicas responde também a uma necessidade teórica. Parece-nos importante que, em sua formação profissional, os futuros professores – e, mais amplamente, todos os educadores – tenham a ocasião de refletir sobre a natureza, as finalidades, as origens e as transformações de sua profissão. (GAUTHIER; TARDIF, 2013, p.7)

Suprido pelos conhecimentos obtidos nessa primeira parte, o estudo evolui para a compreensão do campo da Pedagogia Empresarial, onde serão feita a leitura e a análise crítica da bibliografia disponível que trata do assunto. Por fim, o estudo parte da teoria para a prática, onde se investigará como ocorre o trabalho do pedagogo no contexto empresarial, buscando informações em documentos e com um profissional ativo dessa área.

Com esse esforço, espera-se clarear a visão acerca do campo empresarial de atuação do pedagogo, que hoje ainda se mostra muito obscuro, minimamente explorado na Academia e pouco reconhecido no mercado de trabalho por outros profissionais.

## 2 PEDAGOGIA E OS CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO

### 2.1 A HISTÓRIA DA PEDAGOGIA

O estudo do início da Pedagogia nos conduz à Grécia Antiga. Nessa sociedade, iniciou-se a valorização da reflexão e do conhecimento. Dentro da Filosofia, desenvolveram-se vários campos de conhecimento como a Matemática, a Astronomia e a Física. Os gregos tinham acesso ao conhecimento sem a restrição de uma “casta sacerdotal” (TFOUNI, 2000, p. 14), o que acarretou grandes mudanças naquela sociedade. A educação também foi refletida, sendo enxergada por eles sob dois panoramas: um filosófico e outro prático, conforme afirma Saviani (2012):

Desde a Grécia, delineou-se uma dupla referência para o conceito de pedagogia. De um lado, foi desenvolvendo-se uma reflexão estreitamente ligada à filosofia, elaborada em função da finalidade ética que guia a atividade educativa. De outro lado, o sentido empírico e prático inerente à paideia entendida como a formação da criança para a vida reforçou o aspecto metodológico presente já no sentido etimológico da pedagogia como meio, caminho: a condução da criança (SAVIANI, 2012, p. 2).

Desse modo, a influência da filosofia grega levou a uma visão dual, fragmentada, da educação. De acordo com Saviani (2012) de um lado existia a educação refletida nas suas nuances, sob a ótica da ética, que sem dúvida considerava a sociedade da época e os efeitos da educação sobre ela. Do outro, estava a educação prática, refletida à luz do empirismo e com foco no método que “conduz” a criança.

A divisão que nasceu na Grécia se disseminou e se estendeu ao longo de vários momentos da história. A dualidade entre educação “reflexiva” e “condutora” foi ampliada e passou-se a pouco refleti-la e questioná-la. Saviani (2012) afirma:

Desde a Grécia, delineou-se uma dupla referência para o conceito de pedagogia. De um lado, foi desenvolvendo-se uma reflexão estreitamente ligada à filosofia, elaborada em função da finalidade ética que guia a atividade educativa. De outro lado, o sentido empírico e prático inerente à paideia entendida como formação da criança para a vida reforçou o aspecto metodológico presente já no sentido etimológico da pedagogia como meio, caminho: a condução da criança (SAVIANI, 2012, p. 2).

Desse modo surgiu a dissociação entre teoria e prática no campo da Pedagogia. O saber educacional passou a ser pouco refletido pelos pedagogos, os “condutores de crianças”. A Filosofia passou a estudar a educação do ponto de vista científico, distanciando-se do empirismo.

Com o passar do tempo, os homens que refletiam a educação começaram a perceber que ela tem uma íntima relação com o poder. Vários governantes e instituições pressupunham isso e passaram a exercer um controle sobre o conhecimento. A igreja católica, por exemplo, possuía grandes acervos que somente eram disponíveis a um grupo limitado de pessoas. A educação, daqueles que tinham acesso, era restrita.

Esse panorama se estendeu nas sociedades ocidentais até por volta do século XVII. Na história da Pedagogia esse século é de grande importância, pois a educação foi objeto da reflexão de vários pensadores, muitos influenciados por fatores sócio-políticos da época. Entre outros fatores, citamos como exemplo a reforma protestante, liderada por Lutero, que questionou a venda de indulgências por parte de autoridades da Igreja Católica e defendia que os fiéis deveriam interpretar eles mesmos as escrituras. Para isso, era necessário educar as pessoas, o que fez com que o protestantismo se tornasse um “movimento determinante na criação das escolas e na escolarização das massas” (GAUTHIER, 2013, p. 109).

Ainda conforme Gauthier (2013), em resposta à reforma protestante, a Igreja Católica iniciou uma série de ações denominadas de Contrarreforma. Os textos sagrados foram disponibilizados na língua vernácula das pessoas e foi criado um exército para a evangelização: a Companhia de Jesus, que tinha a missão de catequizar e instruir as pessoas, que eram alfabetizadas, mas de modo que as ideias católicas fossem inculcadas nelas.

A visão social sobre a infância também influenciou o pensamento educacional desse século, uma vez que essa fase era vista como um período negativo, cercado de apreensões. Os religiosos propunham e assumiam a cura da infância, por meio do ensino catequético. A juventude, inclusive, era vista com muita preocupação pelos notáveis das cidades e, pela primeira vez na história, a escola é revestida de uma utilidade social. Gauthier (2013) afirma:

Foi então que aparece uma nova ideia. Charles Démia (s.d.) declarou que abrir uma escola era fechar uma prisão. Essa tese é muito importante, porque, pela primeira vez, argumenta-se sobre a utilidade social da escola. [...] Essa posição era muito diferente daquela do Renascimento, segundo a qual a escola era principalmente reservada para a elite e não era verdadeiramente útil no plano social. (GAUTHIER, 2013, p. 111).

O conjunto desses fatores levou à abertura de várias novas escolas para abrigar a parcela da sociedade que estava ingressando no sistema educacional formal. Desse modo, as salas se tornaram mais cheias e o número de alunos por mestre-sala aumentou abruptamente. Conflitos pedagógicos começaram a surgir e a pedagogia no singular, isto é, “uma pedagogia em que o mestre recebia sucessivamente os alunos (que são poucos na sua classe) e em que

um único saber pedagógico verdadeiramente estabelecido consistia em saber a matéria ensinada” (GAUTHIER, 2013, p. 112,) mostrou-se insuficiente em relação aos métodos de ensino. Devido a esses dilemas educacionais, a reflexão sobre os problemas educacionais foi necessária. Vários pensadores se debruçaram sobre a problemática, dentre eles Comenius, que se propôs a “equacionar a questão metodológica da educação” (SAVIANI, 2012, p. 2), buscando um método para ensinar tudo, para todos, a qualquer momento; se tornando um dos pais da Pedagogia. Além das ideias defendidas por Comenius na sua obra “Didática Magna”, o *Ratio Studiorum* dos jesuítas e os manuais dos protestantes constituíram-se em importantes referenciais para orientar as práticas educativas naquela época.

Contudo, o termo pedagogia ainda não era utilizado nessa época. Foi a partir do século XIX que “tendeu a se generalizar a utilização do termo “pedagogia” para designar a conexão entre a elaboração consciente da ideia da educação e o fazer consciente do processo educativo” (SAVIANI, 2012, p. 6). A formação dos professores é posta em questão, uma vez que, até então, “prevalecia o princípio do “aprender fazendo”, próprio das corporações de ofício” (SAVIANI, 2012, p. 7), e a resposta institucional vem sob a forma das Escolas Normais, instituídas primeiro na França, se espalhando pela Inglaterra, Estados Unidos e, dentre outros países, no Brasil.

A educação formal desembarca no Brasil junto com a Companhia de Jesus em 1549. O modelo jesuíta estendeu sua influência até o século XVIII, quando a reforma pombalina “expulsa” os jesuítas dos domínios portugueses para dar lugar ao modelo científico na educação do reino.

O termo “pedagogia” surge oficialmente no Brasil na reabertura do parlamento, em 1826, no projeto que resultou na Lei das Escolas de Primeiras Letras. Contudo, o termo era considerado inadequado e carregado de conotações negativas, conforme afirma Saviani ao relatar o surgimento desse termo no Brasil:

Ao que parece, é essa a primeira vez, na história da educação brasileira, que aparece a palavra “pedagogia”. Mas seu caráter controverso já se manifestou também, de imediato, pois foi rechaçada pelo deputado Ferreira França, que informou tratar-se de um termo de origem grega que significa “guia de meninos”, incompreensível para a maioria das gentes. Pronunciou-se, pois, pela sua rejeição, optando pela expressão “instrução pública”, que figura na Constituição, ou então por “escolas de primeiras letras”, devendo-se, em qualquer caso, riscar o nome bárbaro de “pedagogia” (SAVIANI, 2012, p. 12).

Na ocasião, prevaleceu o termo “escola de primeiras letras” e rechaçou-se o vocábulo “pedagogia”. A conotação negativa atribuída a essa palavra vem de longa data e pode ser

observada quando autores evitavam utilizá-la devido ao seu caráter polissêmico e pejorativo. Condorcet, por exemplo, evita usar “pedagogia” e prefere utilizar “instrução”, “arte de ensinar”, “método de ensinar”, mesmo se tratando de “um termo já antigo na língua francesa, datado de 1495, com o significado de “ciência da educação das crianças” (SAVIANI, 2012, p. 5)”.

O ingresso da Pedagogia na universidade ocorreu no século XX. A criação da Faculdade de Educação, Ciências e Letras teve como objetivo concentrar as licenciaturas e, conforme afirma Francisco Campos, ministro responsável pela elaboração do decreto relativo ao Estatuto das Universidades Brasileiras, formar docentes com “orientação didática segura e com sólidos fundamentos em uma tradição de cultura” (CAMPOS, 2000, p. 128 apud SAVIANI, 2012, p. 19). Foram criados no início desse século o Instituto de Educação paulista, a Universidade de São Paulo, o Instituto de Educação carioca e a Universidade do Distrito Federal, que viria a ser extinta e incorporada à Universidade do Brasil.

Na Universidade do Brasil, o curso de Pedagogia era integrado à Faculdade Nacional de Filosofia, com as modalidades de habilitação de bacharelado e licenciatura. Nessa época nasceu o tradicional esquema “3+1”, conforme afirma Silva (2006):

Para formação de bacharéis ficou determinada a duração de três, após os quais, adicionando-se um ano de curso de didática, formar-se-iam os licenciados, num esquema que passou a ser conhecido como “3+1” (SILVA, 2006, p. 12).

Dessa forma, foram estabelecidas duas maneiras de enxergar o profissional da educação, conforme afirma Saviani:

Com efeito, supondo que o perfil profissional do pedagogo já estaria definido, concebeu um currículo que formaria o bacharel em pedagogia entendido como o técnico em educação que, ao cursar didática geral e especial, se licenciaria como professor. (SAVIANI, 2012, p. 36)

Novas regras para o curso de Pedagogia nasceram dos pareceres aprovados pelo CFE, de autoria do conselheiro Valnir Chagas, nos anos 60 do século XX. A proposta era de que a formação dos professores primários ficaria a cargo do ensino superior, enquanto o especialista em educação seria formado mediante cursos de pós-graduação, levando à extinção do curso de Pedagogia. Contudo, o parecer previa que estação somente seria possível num futuro, mantendo o curso naquele momento. Após a lei da reforma universitária de 1968, um novo parecer estabelece a manutenção do curso de Pedagogia, reconhecendo que “a profissão que corresponde ao setor de educação é uma só e, por natureza, não só admite como exige “modalidades” diferentes de capacitação a partir de uma base comum” (BRASIL, CFE, 1969,

p. 106 apud SAVIANI, 2012, p. 39). Dessa forma, dentro do curso de Pedagogia, ficaram estabelecidas as habilitações e um tronco comum a todas elas. Os cursos de graduação em Pedagogia licenciavam nas modalidades de orientação educacional, administração escolar, supervisão escolar, inspeção escolar, além de ensino das disciplinas e atividades práticas dos Cursos Normais, sendo possível optar por cursos de curta duração, para atuar no 1º grau, e de longa duração, para atuar no 1º e no 2º graus, conforme dispôs a Lei 5692/71:

Art. 30 - Exigir-se-á como formação mínima para o exercício de magistério:

- a) no ensino de 1º grau, da 1ª à 4ª séries, habilitação específica de 2º grau;
- b) no ensino de 1º grau, da 1ª à 8ª séries, habilitação específica de grau superior, ao nível de graduação, representada por licenciatura de 1º grau, obtida em curso de curta duração;
- c) em todo o ensino de 1º e 2º graus, habilitação específica obtida em curso superior de graduação correspondente a licenciatura plena. (BRASIL, 1971).

Apesar de admitir somente a habilitação específica do 2º grau para lecionar da 1ª à 4ª séries do 1º grau, o texto é bem enfático ao definir a formação dos especialistas em educação:

Art. 33. A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação. (BRASIL, 1971).

A estrutura de habilitações proposta pelo parecer 252/69 e regulada pela Lei 5692/71 prevaleceu até a aprovação da lei 9394/96, quando novas diretrizes e bases para a educação brasileira foram estabelecidas. A formação de professores para as escolas de anos iniciais foi elevada ao nível superior e, no seu artigo 64, a LDB mantém a graduação de Pedagogia como responsável pela formação dos profissionais de educação para a inspeção, supervisão, administração, planejamento e orientação educacional para a educação básica. Essas habilitações poderiam ser obtidas por meio de cursos de pós-graduação também, a critério da instituição de ensino. Apesar do advento da LDB, a definição das diretrizes curriculares do curso de Pedagogia só veio em 2006 e elas trouxeram os objetivos do curso de Pedagogia, considerando o pedagogo como um docente formado em curso de licenciatura para atuar na

[...] Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, e em cursos de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos (BRASIL, CNE, 2006, art. 2º).

As alterações no curso de Pedagogia e as preocupações com a formação docente produziram um forte debate no âmbito acadêmico e político. A identidade profissional do educador gerou uma ampla e rica discussão que focalizou, dentre outros aspectos, a base comum nacional. Acerca da base comum nacional, Scheibe e Aguiar afirmam:

A base comum seria a garantia de uma prática comum nacional a todos os educadores, qualquer que seja o conteúdo específico de sua área de atuação. Assim concebida, ela supõe que, ao longo de todo o processo de formação, isto é, durante todo o curso, em todas as disciplinas pedagógicas e principalmente nas de conteúdo específico, busque-se estimular a capacidade questionadora da informação recebida e a sua crítica. Essa base comum deve contemplar estudos comuns a todas as licenciaturas, objetivando formar o hábito da reflexão sobre as questões educacionais no contexto mais amplo da sociedade brasileira e a capacidade crítica do educador, em face da realidade que vai atuar (SCHEIBE; AGUIAR, 1999, p. 228).

Essa discussão se iniciou em meados dos anos 1980, “justo no momento em que as forças sociais empenhadas na luta pela redemocratização do país estavam se organizando em todos os campos, inclusive no campo educacional” (SCHEIBE; AGUIAR, 1999, p. 226), o que realça as preocupações desenvolvidas nessas discussões em formar um educador crítico e analítico em relação à realidade onde ele está inserido.

A formação a nível federal de um profissional para atuar na educação que contemplasse as várias realidades brasileiras constitui um grande desafio até para os dias de hoje, uma vez que estamos num país continental e multicultural. Vários encontros foram realizados com o objetivo de discutir a base da formação desse profissional e, no Encontro Nacional para a Reformulação dos Cursos de Preparação de Recursos Humanos para a Educação, realizado em Belo Horizonte em novembro de 1983, foi firmado “o princípio de que a docência constitui a base da identidade profissional de todo educador” (SCHEIBE; AGUIAR, 1999, p. 226), sendo reafirmado esse entendimento nas atuais Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Pedagogia, que compreendem a docência como

ação educativa e processo pedagógico metódico e intencional, construído em relações sociais, étnico-raciais e produtivas, as quais influenciam conceitos, princípios e objetivos da Pedagogia, desenvolvendo-se na articulação entre conhecimentos científicos e culturais, valores éticos e estéticos inerentes a processos de aprendizagem, de socialização e de construção do conhecimento, no âmbito do diálogo entre diferentes visões de mundo (BRASIL, CNE, 2006, Art. 2º § 1º).

Ao estudar o histórico do curso de Pedagogia, bem como ao observar o que as diretrizes curriculares dispõem sobre os campos de atuação dos licenciados nesse curso, é notável a variedade e a amplitude das atribuições dos pedagogos e dos locais onde eles podem atuar. O final do artigo supramencionado, ao admitir a atuação do pedagogo em quaisquer locais onde estejam presentes e sejam necessários conhecimentos pedagógicos, estende seu raio de ação para além dos muros das escolas, pois também existem conhecimentos pedagógicos envolvidos em ambientes não escolares.

Além da esfera legislativa, pesquisadores e especialistas na área de educação também verificam e analisam as várias possibilidades de atuação do pedagogo. Scheibe e Aguiar (1999), por exemplo, ao citar a proposta enviada pela Comissão de Especialistas de Ensino de Pedagogia ao Conselho Nacional de Educação afirmam:

Essa comissão assumiu a tese de que o curso de pedagogia destina-se à formação de um “profissional habilitado a atuar no ensino, na organização e na gestão de sistemas, unidades e projetos educacionais e na produção e difusão do conhecimento, em diversas áreas da educação, tendo a docência como base obrigatória de sua formação e identidade profissional”. Assim, esse pedagogo poderá atuar na docência na educação infantil, nas séries iniciais do ensino fundamental e nas disciplinas de formação pedagógica do nível médio. E ainda na organização de sistemas, unidades, projetos e experiências educacionais escolares e não-escolares; na produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional; nas áreas emergentes do campo educacional (SCHEIBE; AGUIAR, 1999, p. 232).

Dentro do bojo das “áreas emergentes” citadas pelas autoras, está a Pedagogia aplicada ao campo organizacional, isto é, em empresas, órgãos públicos e indústrias. Na realidade, a pedagogia empresarial já vem sendo refletida a algum tempo, como, exemplificando, por Paulo Pinto Ferreira, na metade da década de 1980. O autor já dizia, em 1985, que

um dos propósitos da Pedagogia na Empresa é a de qualificar todo o pessoal da organização nas áreas administrativas, operacional, gerencial, elevando a qualidade e produtividade organizacionais (FERREIRA, 1985, p. 74 apud RIBEIRO, 2010, p. 9).

Contudo, o reconhecimento da existência da educação no trabalho e o interesse em pesquisar os fenômenos educativos envolvidos nas organizações tiveram seus maiores crescimentos nos últimos anos, o que demandou a formação de um profissional capaz de compreender esses fenômenos e analisá-los do ponto de vista teórico e prático. O profissional qualificado para isso é o pedagogo, que tem dentre suas atribuições a organização de sistemas, unidades, projetos e experiências educacionais nas áreas não-escolares.

## 2.2 OS CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO

A história do curso de Pedagogia no Brasil expõe uma inexatidão quanto aos objetivos do cargo do pedagogo, sua área de atuação, a finalidade do curso; elementos que sofreram alterações ao longo do tempo contribuindo para certa indefinição da identidade do curso e do profissional egresso dele. O Parecer nº 5 de 2005, do Conselho Nacional de Educação, ao traçar um breve histórico do curso de Pedagogia, afirma que

o curso de Pedagogia, ao longo de sua história, teve definido como seu objeto de estudo e finalidades principais os processos educativos em escolas e outros



ambientes, sobremaneira a educação de crianças nos anos iniciais de escolarização, além da gestão educacional (BRASIL, CNE, 2005, p. 2).

A ênfase dada no texto à educação de crianças nos anos iniciais não é por acaso uma vez que durante boa parte da história a Pedagogia, que nasceu como a condutora de crianças, assumiu esse viés de ensino, com vistas à adequação e modelagem dos comportamentos das crianças. Contudo, como pode ser averiguado nas Diretrizes Curriculares Nacionais, admite-se atualmente um campo mais amplo de atuação para o pedagogo, já que esse profissional trabalha em áreas onde são previstos conhecimentos pedagógicos. Conhecimentos pedagógicos estão intimamente ligados ao fenômeno educativo, seu estudo e análise da sua relação entre teoria e prática. Conforme afirma Libâneo (2010):

Pedagogia é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, isto é, do ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos ingredientes básicos da configuração da atividade humana. Nesse sentido, educação é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais (LIBÂNEO, 2010, p. 30, grifo do autor).

Ao assumir que o curso de Pedagogia tem como objeto a educação vista dessa forma, é restritivo vincular a prática e os conhecimentos pedagógicos à escola somente. A educação ocorre em várias instâncias e em diversas instituições da sociedade, não acontecendo somente dentro dos muros das escolas, mas no seio familiar, em igrejas, no trabalho, bem como pela influência do meio social onde o homem está inserido. Libâneo (2010) distingue três modalidades, sendo elas a educação informal, não-formal e formal. O autor explica que

a educação informal corresponderia a ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, e que se desenvolve por meio das relações dos indivíduos e grupos com seu ambiente humano, social, ecológico, físico e cultural, das quais resultam conhecimento, experiências, práticas, mas que não estão ligadas especificamente a uma instituição, nem são intencionais e organizadas. A educação não-formal seria a realizada em instituições educativas fora dos marcos institucionais, mas com certo grau de sistematização e estruturação. A educação formal compreenderia instâncias de formação, escolares ou não, onde há objetivos educativos explícitos e uma ação intencional institucionalizada, estruturada, sistemática (LIBÂNEO, 2010, p. 31).

Sob esse ponto de vista, a intencionalidade distingue as modalidades de educação. A educação não-formal e a formal possuem intencionalidade, ao passo que a educação informal, não a possui. A Pedagogia estuda a educação intencional, investigando elementos que contribuem para a constituição do ser humano social e como ocorre esse processo.

Sendo assim, o pedagogo é um profissional que atua em vários níveis e locais dentro de uma sociedade, uma vez que, assumindo a educação formal e não-formal como campo de

investigação da Pedagogia, suas atribuições profissionais podem ser vistas tanto nos ambientes formais que desde o início lhe eram conferidos, como a escola, quanto em instituições não-formais do ponto de vista educacional que possuem transmissão de conhecimentos de forma estruturada, como nas organizações empresariais ou em campanhas e programas governamentais de conscientização, por exemplo. Sobre o pedagogo, Libâneo (2010) afirma:

Por sua vez, o *pedagogo* é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente, ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista os objetivos de formação humana previamente definidos em sua contextualização histórica (LIBÂNEO, 2010, p. 33, grifo do autor).

A formação desse profissional é constantemente questionada, pois há pouco se reconheceu esse vasto campo de atuação e muito se indagou em como o formar com qualidade e sem perder o foco educativo. Para tanto, a proposta atual é que a formação do pedagogo possua uma base docente, que constitui um conjunto de conhecimentos que, independente do campo de atuação, são necessários para a ação docente. É ela que permite que cada um exerça suas atribuições sem perder um referencial comum. Do mesmo modo, ao pedagogo é importante ser íntimo do ambiente escolar, pois a escola é a forma principal na sociedade atual de educação, é o modelo de sistematização que serve para as outras instâncias educativas formais e não-formais. Sobre esse assunto, Saviani (2012) afirma:

Ora, se é possível compreender as formas não escolares de educação a partir da escola e o inverso não é verdadeiro, então o educador formado sobre a base da dissecação da anatomia escolar estará capacitado a compreender todas as demais formas de educação, qualificando-se, portanto, para também agir nelas (SAVIANI, 2012, p. 132).

Os campos de atuação do pedagogo podem ser divididos em dois grupos distintos: um campo escolar e um não escolar ou extra-escolar, segundo Libâneo (2010, p. 59). O campo escolar constitui o destino clássico dos egressos do curso de Pedagogia. Historicamente, é o foco principal do curso e é a raiz de sua constituição enquanto profissão e área de formação. Nessa área, o pedagogo pode atuar como professor, em sala de aula, como especialista, supervisor, gestor, administrador escolar, planejador, coordenador, orientador educacional, entre outros. O profissional que atua no campo escolar tem sempre em mente a relação entre ensino e aprendizagem nos moldes e estruturas da educação formal escolar, mesmo que não trabalhe dentro de uma escola em si, mas realize atividades correlatas às desenvolvidas nas escolas (LIBÂNEO, 2010, p. 58).

Libâneo(2010, p. 58) afirma que “há uma diversidade de práticas educativas na sociedade e, em todas elas, desde que configurem como intencionais, está presente a ação pedagógica”. A sociedade atual constitui-se numa “sociedade pedagógica” (BEILLEROT, 1985apud LIBÂNEO, 2010, p.58) e o campo da Pedagogia se ampliou para as várias instâncias onde a educação intencional se desenvolve, muitas delas em espaços não escolares. Baseado na docência, o pedagogo pode atuar em atividades ligadas à cultura, conscientização, aprendizagens em nível de massa, como campanhas governamentais, sempre tendo o foco na educação intencional, planejada, pois o pedagogo é o profissional específico que estuda as minúcias dessa intencionalidade, para compreendê-la e aplicá-la de forma desejada e adequada aos objetivos da instituição a qual está vinculado. Sobre a Pedagogia e sua área de investigação, Libâneo(2010) afirma:

A pedagogia é uma reflexão teórica a partir e sobre as práticas educativas. Ela investiga os objetivos sociopolíticos e os meios organizativos e metodológicos de viabilizar os processos formativos em contextos socioculturais específicos (LIBÂNEO, 2010, p. 14).

A formação do pedagogo deve contemplar o desenvolvimento de habilidades para compreender o contexto onde ele está inserido, seus objetivos, e viabilizar os processos formativos. Portanto, o profissional que irá atuar tanto em espaços escolares como em espaços não escolares deve ter claro a que o seu trabalho está servindo, para poder utilizar seus conhecimentos e atingir as metas esperadas do seu trabalho pedagógico.

### **3 PEDAGOGIA EMPRESARIAL**

A área empresarial é um dos ambientes não escolares que o pedagogo pode atuar. A ação do pedagogo nas empresas está intimamente ligada à “supervisão do trabalho, orientação de estagiários, formação profissional em serviço.” (LIBÂNEO, 2010, p. 27), bem como à melhoria da produtividade e qualificação profissional contínua. O pedagogo é, no âmbito organizacional, o profissional formado para trabalhar com educação, ensino e aprendizagem.

A literatura especializada que trata de educação, ensino e aprendizagem aplicados às organizações traz um “olhar psicológico” sobre esses termos. Chiavenato (2010, p. 367), define aprendizagem como “uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, competências e destrezas”. Pantoja e Borges-Andrade (2002, apud MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 16) a definem como um “processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo”.

A Psicologia presta grande serviço a todos os egressos do curso de Pedagogia com suas teorias da aprendizagem. Para o Pedagogo Empresarial, não é diferente. Esse profissional se utiliza dos conhecimentos dessa ciência, além de trabalhar em conjunto com profissionais da área no setor de Recursos Humanos (RH) das empresas. Contudo, sua formação não se resume a isso, ou seja, o pedagogo é formado para além da visão psicológica da aprendizagem, pois seu preparo é para a atuação e para a aplicação das várias teorias que prestam serviço à educação na prática. Libâneo (2010) afirma que a

Pedagogia, mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, investiga a realidade educacional em transformação, para explicar objetivos e processos de intervenção metodológica e organizativa referentes à transmissão/assimilação de saberes e modos de ação (LIBÂNEO, 2010, p. 32).

Administradores possuem a visão psicológica de aprendizagem proveniente da literatura especializada de suas áreas, entretanto, geralmente não se aprofundam no estudo desse fenômeno, o que é compreensível, uma vez que possuem outras preocupações e uma formação mais voltada para a gerência, o que por si só já demanda muito estudo de variadas áreas. Contudo, com a elevação da preocupação com os processos de ensino e aprendizagem, bem como e com as constatações de seus efeitos no desempenho e no desenvolvimento organizacional, fica evidente a necessidade da inserção de um profissional com estudos mais aprofundados na área. A metodologia e a aplicação das variadas ciências na transmissão e assimilação de saberes e modos de ação é o fator que eleva a importância do pedagogo no contexto organizacional, que organiza “de forma útil e dinâmica o conhecimento construído dentro da empresa” (LOPES, 2006, p. 72).

O trabalho do pedagogo caminha paralelo e interligado ao dos outros gestores, pois juntos constroem planos objetivando o crescimento do capital humano da empresa. Dentro das organizações, é lotado no Departamento de Recursos Humanos (CADINHA, 2006, p. 36).

A área de Gestão de Pessoas é de grande importância em uma empresa na medida em que o tamanho da organização é maior e suas tarefas são mais complexas. Num contexto de Administração de Recursos Humanos (ARH), inclusive, a primeira característica é a complexidade. Outra característica é a mudança, uma vez que as organizações estão inseridas num mundo que se transforma de maneira ágil e que as obriga a se adaptar às novas lógicas que se impõem (CHIAVENATO, 2009, p. 4).

O setor de Recursos Humanos nasceu no início do século XX de uma preocupação com os custos da organização, relacionada às funções de controle de absenteísmo, de

pontualidade, buscando que os funcionários fossem pagos de acordo com o que realmente produzissem. O trabalhador era visto “exclusivamente sob o enfoque contábil” (MARRAS, 2011, p. 11). A área evoluiu ao longo da história, passando por várias fases, até chegar a atual, que reconhece a importância de se refletir sobre o trabalhador dentro do planejamento estratégico da organização, uma vez que “as pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos e benefícios. Ao contrário, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional” (CHIAVENATO, 2009, p. 4).

A expressão Recursos Humanos se refere às pessoas que compõem a organização, desempenhando alguma função. Existe uma relação de interdependência entre ambas as partes, uma vez que “as organizações não funcionam sem as pessoas e as pessoas não vivem sem as organizações” (CHIAVENATO, 2009, p. IX). O autor define a Administração de Recursos Humanos como

uma área extremamente contingencial e situacional. Ela é muito sensível aos diferentes fatores que envolvem organizações e pessoas. Ela depende da mentalidade que predomina nas organizações. Depende da cultura que existe em cada organização. Também da estrutura organizacional adotada e do estilo de gestão que os executivos utilizam. E depende igualmente das características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, das suas competências, de suas funções e processos e de um sem-número de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2009, p. IX).

Toda essa complexidade demanda grande sensibilidade do setor de Recursos Humanos e dos profissionais nele inseridos e exigem o reconhecimento do espaço organizacional como essencialmente educativo, aprendente, e de valorização da dimensão e da dignidade humanas (RIBEIRO, 2010). A educação, agora presente e reconhecida nas organizações no seu planejamento estratégico, insere o pedagogo no setor de Recursos Humanos por considerar que este profissional, por meio de suas competências, pode contribuir para o desenvolvimento global das empresas.

### 3.1 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

No contexto das organizações, a preocupação com o capital humano nasceu junto com um campo de conhecimento e de pesquisas denominado Psicologia Organizacional, vertente que é “criação do século XX, com raízes no século XIX” (SPECTOR, 2010, p. 13), uma vez que nasceu no século XX, mas foi muito influenciado pelo advento da Psicologia, cuja criação se credita a Wilhelm Wundt, “responsável pelo primeiro laboratório de psicologia na Universidade de Leipzig, na Alemanha, em 1879” (KRUMM, 2005, p. 6).

Segundo Spector (2010), o primeiro compêndio da Psicologia Organizacional data de 1913. Dois homens são frequentemente citados como fundadores da psicologia organizacional: Hugo Münsterberg, que foi um proponente de testes de seleção e, após o desastre do Titanic, publicou seus primeiros estudos sobre testes de seleção para comandantes de navio; e Walter Dill Scott, que aplicou princípios da psicologia à propaganda, propôs a utilização de testes psicológicos em processos seletivos e criou uma empresa de consultoria privada, iniciando uma tradição de consultorias psicológicas para a comunidade empresarial (KRUMM, 2005, p. 6.).

Outro autor que influenciou bastante essa vertente foi Frederick W. Taylor. Ele reconheceu a importância em considerar os trabalhadores nas situações de labor (KRUMM, 2005) e, baseado nos resultados de suas análises:

desenvolveu a teoria da **administração científica**, a primeira teoria sobre administração amplamente aceita: baseava-se na utilização dos instrumentos e movimentos mais eficazes para a execução de um trabalho (KRUMM, 2005, p. 6, grifo do autor).

Desse modo, Taylor foi capaz de melhorar a produtividade dos empregados de uma carvoaria, disponibilizando diferentes tipos de pás para pessoas de portes diferentes e para os variados tipos de escavações. Sua teoria se mostrou atraente aos administradores da época “por ter efeito direto nos ganhos financeiros da organização e por fornecer um sistema objetivo para a avaliação dos trabalhadores e para estabelecer pagamento adequado” (KRUMM, 2005, p. 7).

A Primeira Guerra Mundial representou um marco no desenvolvimento desse campo. Nessa época ocorreu uma larga difusão de testes psicológicos e de inteligência, que eram aplicados a recrutas do exército americano por um grupo de psicólogos, liderado por Robert Yerkes, que prestavam serviço ao exército. Os testes buscavam auferir habilidades para encaminhar os homens aos postos a que melhor se adequassem. Conforme afirma Spector (2010):

O trabalho mais conhecido desse grupo foi o desenvolvimento dos testes Army Alpha e Army Beta para medir a habilidade mental. Um dos maiores problemas para o exército era saber como colocar os novos soldados em funções para as quais eles apresentavam maior adequação. Os testes recém-inventados pareciam ser para os psicólogos uma maneira eficiente de resolver esse problema (SPECTOR, 2010, p. 16).

Após a Primeira Guerra Mundial, iniciou-se um movimento que levou ao advento dos cursos de relações humanas e de sua grande popularidade. A experiência de Hawthorne é um

marco nessa fase da psicologia organizacional. Krumm (2005) elenca três motivos que tornam essa experiência tão importante no desenvolvimento da Psicologia Organizacional. Segundo a autora:

Os Estudos Hawthorne são importantes por três motivos. Em primeiro lugar, embora possam não ter sido planejados, eles representam mais um esforço para se compreender os empregados do que para abordar os problemas somente do ponto de vista do aumento da eficácia dos trabalhadores. Os Estudos Hawthorne também utilizavam métodos experimentais mais rigorosos do que muitos dos outros experimentos de campo iniciais. Em segundo lugar, eles foram os primeiros estudos que tiveram por objetivo mostrar como as atitudes dos empregados e as relações interpessoais afetam a produtividade (Roethlisberg&Dickson, 1939). Em terceiro lugar, eles conduziram a um dos mais importantes movimentos da psicologia industrial: o movimento das relações humanas (KRUMM, 2005, p. 9).

O sociólogo Elton Mayo realizou uma experiência com funcionárias de uma fábrica da Western Electric Company, situada no bairro de Hawthorne, em Chicago, em 1927. A intenção de Mayo era “determinar que nível de iluminação poderia produzir um desempenho otimizado de uma tarefa na fábrica” (SPECTOR, 2010, p. 16). Ele partiu da premissa de que, de algum modo, haveria diferença entre os rendimentos com diferentes níveis de iluminação. Contudo, ele verificou que as mulheres, independente das diferenças de iluminação, produziam sempre mais. Ele passou a perceber que elas, por saberem que estavam sendo observadas, buscavam impressionar os pesquisadores e se incentivavam mutuamente a trabalhar de forma mais eficaz. Assim, os Estudos Hawthorne levaram às seguintes conclusões:

1. A produtividade dos empregados é afetada pelo relacionamento destes com os colegas; o ambiente de trabalho também é um ambiente social.
2. O estilo de liderança do supervisor e o nível de atenção para com os subordinados afeta a produtividade dos trabalhadores.
3. Os trabalhadores estabelecem seus próprios padrões ou normas quanto ao comportamento e à produção aceitáveis (KRUMM, 2005, p. 10).

Sobre esse fenômeno, Spector(2010, p. 17) afirma que, “qualquer que seja a razão, parece claro que os fatores sociais podem ser mais importantes do que os fatores físicos no desempenho das pessoas no trabalho”.

Os resultados desse experimento de Mayo fizeram com que os cursos de relações humanas ganhassem grande popularidade naquela época, pois gestores e pesquisadores do trabalho focavam agora nas relações de grupo e no caráter motivacional envolvido nelas, já que assim como impulsionam o desempenho individual positivamente, podem também influenciar de forma negativa e atrapalhar o desempenho dos funcionários.Krumm (2005), sobre os resultados dos Estudos Hawthorne, afirma:

Um dos principais resultados dos Estudos Hawthorne foi o **movimento das relações humanas** (Bass& Barrett, 1981), que se dedicou a estudar as atitudes dos empregados, relações interpessoais e estilos de liderança para se obter melhor produção. O foco desse movimento era a crescente sensibilidade em relação aos trabalhadores e às condições de trabalho. Os trabalhadores já não podiam ser vistos como passivos. Os empregados estabelecem suas próprias normas de comportamento, trabalham mais produtivamente sob certos tipos de supervisão e muitas vezes estão mais interessados no que seus pares acreditam do que naquilo em que seu supervisor acredita. Os fatores sociais de uma organização têm de ser levados em consideração (KRUMM, 2005, p. 11, grifo do autor).

A Segunda Guerra Mundial trouxe de volta o contexto de conflitos e levou ao desenvolvimento da psicologia aplicada ao exército. Nesse momento histórico, o foco não era mais somente a seleção de soldados, mas também “a colocação deles em diferentes trabalhos, treinamento, aspecto moral, avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipes e projeto de equipamentos” (SPECTOR, 2010, p. 17). Esse último elemento trouxe outro ponto importante dessa fase, que foi a preocupação com a ergonomia. O design de equipamentos e máquinas que melhor se adequassem ao ritmo do trabalho e que fossem mais produtivos e menos trabalhosos o possível passou a receber atenção especial de criadores e pesquisadores do trabalho. Krumm (2005, p. 11), afirma que “uma das principais áreas de desenvolvimento durante a guerra foi o design de equipamentos”, uma vez que “os equipamentos precisavam ser mais fáceis de usar corretamente”.

A fase popular dos cursos de relações humanas se estendeu até meados das décadas de 50 e 60 do século XX. Nesse período nasce o conceito de desenvolvimento organizacional. Os gestores passam a pensar em recursos e técnicas que transformem a ação profissional de seus funcionários para melhor, para produzirem de modo mais eficaz, dando ênfase aos aspectos sociais em nível grupal e ao reconhecimento do indivíduo dentro de um sistema de grupo. Spector (2010) conceitua desenvolvimento organizacional da seguinte forma:

O desenvolvimento organizacional (DO) é um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Ele utiliza princípios e procedimentos da ciência comportamental que ajudam os funcionários a melhorar seu desempenho e interagir com seus companheiros de trabalho de forma mais eficiente (SPECTOR, 2010, p. 535).

A influência do desenvolvimento organizacional nas empresas ocorre até os dias de hoje, sofrendo alterações ao longo dos anos com o surgimento de novas tecnologias que influenciaram o modo de produção. Atualmente:

As organizações no mundo moderno encontram-se em um ambiente de rápida evolução que exige mudanças apropriadas em sua estrutura e função. O campo do *desenvolvimento organizacional* ajuda as organizações a fazerem mudanças racionalmente planejadas e implementadas (SPECTOR, 2010, p. 533, grifo do autor).



Uma das mudanças contemporâneas foi a inserção da informática nas organizações, alterando a lógica do trabalho, tornando-o mais complexo, uma vez que proporcionou uma aceleração e interligação nas relações dentro do ambiente organizacional. Os profissionais que refletem acerca desse ambiente, sem dúvida, preocupam-se com os novos paradigmas de relacionamento e produtividade que surgem devido à influência dessas novas tecnologias aplicadas ao trabalho e buscam o planejamento para realizarem as mudanças, uma vez que fazê-las de modo precipitado pode ser prejudicial à organização. Krumm (2005), ao refletir acerca do desenvolvimento tecnológico, afirma:

Novos desenvolvimentos tecnológicos vão influenciar a psicologia I/O, bem como a sociedade como um todo. A psicologia I/O geralmente tem se concentrado em ajudar a desenvolver novas tecnologias de utilização mais fácil e com maior probabilidade de aumentar a produtividade dos trabalhadores (KRUMM, 2005, p. 14).

Ao citar “psicologia I/O”, a autora supramencionada faz referência à psicologia Industrial/Organizacional.

Nesse contexto, é possível observar relações de ensino e aprendizagem envolvidas. Ao refletir acerca das mudanças a nível empresarial e de mercado, Pasa e Nogaro (2010) afirmam:

Toda mudança concentra em si aprendizagens e o pedagogo, profissional dedicado ao conhecimento profundo dos processos de ensino-aprendizagem, é o colaborador requisitado pelas empresas que buscam acompanhar e sobreviver à roda-viva da mudança que vem engolindo aqueles que não a acompanham (PASA; NOGARO, 2010, p. 160).

Sendo assim, a evolução da Psicologia Organizacional até o nível do desenvolvimento organizacional evidenciou aos gestores organizacionais a necessidade das mudanças planejadas com vistas a aumentar a eficiência e atingir os objetivos de melhoria da qualidade do serviço e do desempenho pessoal e grupal no ambiente de trabalho. Isso implicou na busca de um profissional especializado no campo educacional, uma vez que as mudanças estão intimamente ligadas ao conceito de aprendizagem, dominado precipuamente pelo pedagogo, pois:

Além dos conhecimentos gerais que são proporcionados pelos cursos de Pedagogia, outros conhecimentos do pedagogo fazem com que ele seja importante para as empresas e podem ser assim identificados: conhece recursos auxiliares de ensino, entende do processo de ensino-aprendizagem, sabe avaliar seus programas, estudou didática (arte de ensinar) no seu curso superior, sabe elaborar projetos. Além desses pré-requisitos que são indispensáveis à função, outros se fazem necessários para uma boa atuação profissional (PASCOAL, 2007, p.95).

### 3.2 O PEDAGOGO NAS EMPRESAS

Devido aos anseios das organizações em ter profissionais cada vez mais qualificados, a atuação do pedagogo se faz necessária, uma vez que ele é o profissional que estudou teorias educacionais e é capaz de articulá-las e aplicá-las em várias instâncias. No atual panorama a educação é muito importante para a melhora do desempenho organizacional.

A Pedagogia Empresarial se apresenta no mercado de trabalho como “um ramo da Pedagogia, que se ocupa em delinear frentes para que ocorra o desenvolvimento dos profissionais, como um diferencial entre as empresas” (CADINHA, 2006, p. 35). O desenvolvimento referido é relacionado à educação, uma vez que educação é

o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais (LIBÂNEO, 2010, p. 30).

Desse modo, a Pedagogia Empresarial se apresenta como “um elemento de articulação entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais” (RIBEIRO, 2010, p. 10) e o pedagogo empresarial é o profissional com conhecimento técnico-científico na área da educação capaz de fazer essa ponte entre as estratégias e o desempenho. Isso coloca o pedagogo empresarial e a área de recursos humanos num ponto chave da estratégia e gestão organizacionais.

Tanto no estudo do desempenho individual quanto das relações grupais entre funcionários estão presentes elementos dos quais se ocupa o pedagogo empresarial. A melhoria de desempenho humano sob a ótica educacional é um grande desafio a esse profissional, pois o leva a buscar outros conhecimentos e a agregá-los à sua base docente. A educação continuada é fortemente exigida desse profissional que atua num campo extra-escolar novo, inexplorado e pouco refletido no âmbito acadêmico. Pascoal (2007) afirma que:

Não se pode, em hipótese alguma, afirmar que a escola pode se guiar pelos pressupostos da empresa e vice-versa, mas sim que existe, na prática do Pedagogo, algo que pode ser feito em benefício do trabalho da empresa, embora a existência de poucas obras sobre o assunto Pedagogia Empresarial mostre que são recentes as reflexões sobre esta questão (PASCOAL, 2007, p.94).

A reflexão acerca do desempenho humano como requisito para a melhoria do ambiente e da produtividade do trabalho é comum aos administradores e muito válida aos pedagogos empresariais. Ao se pensar em desempenho, alguns fatores são essenciais para sua análise, tais como inteligência emocional, habilidade, motivação e variáveis situacionais ou de

oportunidades, também chamadas de condições (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

A inteligência emocional, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) é

a capacidade de (1) ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando se sente), (2) detectar as emoções nos outros e (3) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 105).

A inteligência emocional é importante para o desempenho uma vez que “as pessoas que conhecem suas próprias emoções e são boas em interpretar pistas emocionais são provavelmente mais eficazes” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 105).

A habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo em exercer determinada função, sendo uma “avaliação atual daquilo que um indivíduo pode fazer” (ROBBINS, 2002, p. 35) e estando intimamente ligada a atividades de treinamento. Segundo Mcgehee e Thayer, essas atividades são

um conjunto de procedimentos formais que uma empresa utiliza para facilitar a aprendizagem de seus funcionários, de forma que sua conduta resultante contribua para a consecução dos objetivos e fins da organização (MCGEHEE; THAYER apud RIBEIRO, 2010, p. 65).

O treinamento desenvolvido pelas organizações e objeto de pesquisa, execução e supervisão do pedagogo organizacional pode, no contexto de mudanças que exigem adaptações dos homens, explorar as habilidades intelectuais e físicas. Habilidades mentais “são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais”, enquanto as habilidades físicas são aquelas necessárias “para a realização de tarefas que exijam resistência, agilidade, força ou características semelhantes” (ROBBINS, 2002, p. 35-36). Por exemplo, a aquisição de um novo equipamento tecnológico demanda um treinamento mental específico para as exigências dessa nova máquina. Por outro lado, a admissão de soldados para a cavalaria, de bombeiros para o combate a incêndios ou para a equipe de mergulhos, em todos os casos são necessárias habilidades físicas específicas que demandam um novo treinamento.

Portanto, as habilidades são desenvolvidas, aprende-se com o treino. Meneses, Zerbini e Abbad (2010) definem os processos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas como:

Ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 16).

Para efeitos de contextualização, os autores definem tecnologia instrucional como:

Conjunto de atividades interdependentes que permitem com que as necessidades de desempenho individual e organizacional sejam identificadas, transformadas em planos executivos, e entregues a determinados grupos profissionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 16).

Nas organizações, atualmente, o pedagogo é um dos profissionais desse grupo, conforme afirma Ribeiro (2010) ao identificar o Pedagogo Empresarial como “um líder que interage com outros líderes dentro da dinâmica organizacional”. Desse modo, a ele também interessam a tecnologia instrucional e, por conseguinte, treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas na organização.

Outro fator das habilidades que interessa ao pedagogo é a dinamicidade dos conhecimentos e a velocidade com que mudam os saberes relacionados ao trabalho, como, por exemplo, a inserção de novas tecnologias no trabalho, conforme afirma Bonganha (1999):

Todas as mudanças introduzidas nas indústrias atingiram, na essência, o principal elemento de todas as transformações, ou seja, o homem, passando a exigir do trabalhador adaptação imediata, maior responsabilidade, maior autonomia, novos conhecimentos. A experiência de longos anos foi atropelada pelas inovações, e daí a exigência para que o operador fosse novamente treinado, orientado e aprendesse a fazer de maneira nova o que já fazia há muitos anos (BONGANHI, 1999, p. 535)

Entretanto, de nada adianta o indivíduo ter as habilidades e não querer utilizá-las. Do mesmo modo, é inútil tentar ensinar algo ao funcionário se ele não estiver motivado para isso. A motivação é o influenciador do desempenho responsável para levar o indivíduo a fazer algo. Meneses, Zerbini e Abbad (2010) definem motivação como:

Razões que justificam o esforço do indivíduo no trabalho, geralmente decorrente da forma como as pessoas percebem o contexto, em termos, por exemplo, de compatibilidade das metas individuais com as organizacionais, do valor atribuído pelo indivíduo às recompensas organizacionais etc (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 32).

Sem estar motivado nenhum indivíduo realiza de forma eficaz suas tarefas, uma vez que:

Cada pessoa é atraída por um conjunto de metas e, se o gerente quiser prever o comportamento do seu empregado com certa precisão, é preciso que conheça algo sobre este conjunto e sobre o que a pessoa fará para alcançá-lo (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 133).

O conceito de necessidade é muito importante no entendimento desse conjunto de metas e no estudo da motivação. Abraham Maslow, com seu estudo de hierarquização das necessidades, e David McClelland, com a teoria da realização, são dois autores que produziram bastante sobre o assunto (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981).

Maslow desenvolveu uma teoria que o ponto central “é que as necessidades são passíveis de hierarquização”(GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 133). Dessa forma, ele categorizou sete níveis de necessidade, onde as de nível mais baixo são fisiológicas e as de nível mais alto são de auto-realização. São eles, do nível mais baixo para o mais alto: necessidades fisiológicas, de segurança, de sociabilidade e afeto, de estima e de auto-realização. Sobre essa teoria, afirmam Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981):

Conforme a opinião de Maslow, a pessoa procura primeiro satisfazer as necessidades básicas (alimento, habitação), antes de voltar seu comportamento no sentido de satisfazer as necessidades de nível mais alto (auto-realização). As necessidades de ordem mais baixa devem ser satisfeitas para que uma necessidade de ordem mais elevada passe a controlar os pensamentos conscientes da pessoa. Um aspecto crucial do pensamento de Maslow é o de que a necessidade satisfeita deixa de motivar (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 134).

McClelland contribuiu para o estudo da motivação com a sua teoria da realização ou teoria das necessidades aprendidas. Esse autor acredita que muitas necessidades são adquiridas da cultura. Ele elenca três necessidades específicas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. A necessidade de realização é aquela que o indivíduo anseia se realizar como pessoa. A necessidade de afiliação reflete um desejo de interação social. A necessidade de poder concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 140). Sobre a teoria das necessidades aprendidas, afirmam Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981):

A principal afirmação da teoria de McClelland é a de que estas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a se repetir mais frequentemente (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 140).

As teorias da motivação interessam aos gestores organizacionais por poder gerar um aprimoramento do desempenho em virtude da harmonia de interesse do empregado e das necessidades do cargo. Ao pedagogo, interessam mais ainda por influenciarem nos processos de ensino e aprendizagem. Isso pode ser observado tanto em nível escolar, foco principal da formação do pedagogo, como no âmbito não-escolar organizacional, que exige o conhecimento adicional das teorias próprias da Administração.

Por fim, o último fator influenciador do desempenho individual é a variável situacional ou de oportunidades. São as condições disponíveis aos indivíduos para realizar as tarefas. Além de o indivíduo possuir habilidades desenvolvidas e estar bem motivado, é muito importante que ele tenha oportunidades e situações favoráveis para desempenhar bem suas funções. Meneses, Zerbini e Abbad (2010) definem as condições como:

Suporte necessário para a realização de determinada atividade de trabalho manifesto na forma de informações (qualidade, quantidade disponível), equipamentos, normas, mobiliário, leiaute, apoio financeiro, apoio material, *feedback* (frequência/oportunidade), clareza de metas, clima organizacional, clima social, consequências associadas ao desempenho etc. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 31).

Desse modo, essas são as variáveis que permitem ao indivíduo realizar suas tarefas, estando dentre elas o ambiente físico, a qualidade de vida no trabalho proporcionada pela organização, bons instrumentos e ferramentas, entre outras.

Os conhecimentos pedagógicos estão conectados aos fatores influenciadores do desempenho. As atividades pedagógicas na empresa estão intimamente ligadas à relação entre ensinar e aprender dentro do contexto organizacional. Libâneo(2010) indica que:

em várias esferas da sociedade surge a necessidade de disseminação e internalização de saberes e modos de ação (conhecimento, conceitos, habilidades, hábitos, procedimentos, crenças, atitudes), levando a práticas pedagógicas (LIBÂNEO, 2010, p. 27).

É certo que dentro de um ambiente de trabalho se aprende muito ainda na lógica do “aprender observando/fazendo”. Da mesma forma, o desenvolvimento também ocorre por meio da experiência adquirida ao longo da vida e das relações sociais do indivíduo. Mesmo se tratando de elementos pessoais que, numa concepção prematura, parecem não ter relações pedagógicas envolvidas, a vida privada também interessa, em certo nível, ao pedagogo, conforme afirma Libâneo (2010):

Mesmo no âmbito da vida privada, diversas práticas educativas levam inevitavelmente a atividades de cunho pedagógico na cidade, na família, nos pequenos grupos, nas relações de vizinhança. Em resumo, estamos diante de uma sociedade genuinamente pedagógica (cf. Beillerot, 1985) (LIBÂNEO, 2010, p. 27).

O ensino e aprendizagem envolvidos nesses modelos também são foco da atuação do pedagogo empresarial e podem ser exploradas por gestores que visam a melhorias na qualidade dos serviços prestados por seus funcionários.

Assim, é possível verificar que a evolução da preocupação com o aspecto humano das empresas evidenciou a importância da educação na organização e a necessidade da inserção de um profissional capaz de trabalhar com ela. Nas seções a seguir será realizado um estudo que se debruçará sobre o caso de uma pedagoga que atua no contexto empresarial, de modo a verificar na prática as teorias estudadas.

## **4 A COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL**

### **4.1 A HISTÓRIA DA EMPRESA**

Segundo o que consta na subseção “Memória” da seção “Sobre o Metrô”, disponível no site da empresa, a história do METRÔ-DF começou em janeiro de 1991, com a criação de um Grupo Executivo de trabalho e a elaboração dos primeiros estudos sobre o impacto ambiental da obra. Em maio daquele ano, foi criada a Coordenadoria Especial, integrada por técnicos de diversas áreas do Governo do Distrito Federal, com a missão de gerenciar a construção do metrô de Brasília.

Em agosto, foi lançado o edital de concorrência que, posteriormente, classificou o Consórcio Brasmetrô para o fornecimento de bens e serviços necessários à implantação do projeto. As obras foram iniciadas em janeiro de 1992 e, em dezembro de 1993, foi criada a Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, com a missão de operar o novo transporte. Em outubro de 1994, os trabalhos foram paralisados. Dois anos depois, em maio de 1996, as obras foram retomadas.

Em janeiro de 1997, teve início o Programa de Viagens Experimentais, que teve como objetivo apresentar o novo sistema de transporte à população de Brasília. Em julho do mesmo ano, a Companhia do Metropolitano iniciou a convocação dos primeiros concursados, sendo a maioria encaminhada para treinamento no Metrô de São Paulo.

De agosto de 1998 a agosto de 1999, o METRÔ-DF operou em regime de operação experimental, destinada a aprimorar o conhecimento prático dos responsáveis pela operação do sistema. A operação em definitivo teve início em 2001, com a inauguração do trecho que liga Samambaia a Taguatinga, Águas Claras, Guará e Plano Piloto.

Em 2006, iniciou-se a operação branca no trecho que liga Taguatinga a Ceilândia Sul, passando pela estação Centro Metropolitano. Em 2007, a operação neste trecho passou a ser comercial. No mesmo ano, recomeçaram as obras para levar o METRÔ-DF até a estação terminal Ceilândia, localizada na Ceilândia Norte.

A conclusão de 42 km de via ocorreu em abril de 2008. No dia 16 daquele mês, o GDF inaugurou as quatro estações restantes da Ceilândia: Guariroba, Ceilândia Centro, Ceilândia Norte e Terminal Ceilândia. No mesmo mês, entrou em operação a estação 108 Sul. Com os novos acessos, o METRÔ-DF passou a atender 140 mil usuários/dia.

A partir de 2008, a Companhia passou a trabalhar na complementação da linha prioritária. Foram iniciados os estudos técnicos para abertura de licitação para construção do trecho Asa Norte e expansão da via em Samambaia e Ceilândia. Além disso, o METRÔ – DF assumiu a coordenação técnica da implantação do Veículo Leve sobre Trilhos e do Eixou Sul, o corredor de transportes de massa que ligará Gama e Santa Maria ao Plano Piloto.(COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2013a).

#### 4.2 A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o regimento interno vigente, assim está estruturada a organização:

1. Unidades Colegiadas de Administração Superior
  - a. Assembleia Geral
  - b. Conselho de Administração
  - c. Conselho Fiscal
  - d. Diretoria Colegiada
2. Unidades de Direção Superior
  - a. Presidência
  - b. Diretoria de Operação e Manutenção
  - c. Diretoria Técnica
  - d. Diretoria Financeira e Comercial
  - e. Diretoria de Administração
3. Unidades de Assessoramento
  - a. Gabinete da Presidência
  - b. Auditoria
  - c. Procuradoria Jurídica
  - d. Coordenação de Comunicação Social
  - e. Coordenação de Tratamento de Informações
  - f. Assessoria de Relações Trabalhistas

Dentro das diretorias, existem as unidades de execução:

1. Diretoria de Operação e Manutenção
  - a. Departamento de Operação
    - i. Divisão de Tráfego
    - ii. Divisão de Estações



- iii. Divisão de Segurança
    - iv. Divisão de Controle Operacional
  - b. Departamento de Manutenção
    - i. Divisão de Manutenção e Material Rodante
    - ii. Divisão de Manutenção e Sistemas Fixos
    - iii. Divisão de Manutenção de Via Permanente e Edificações
    - iv. Divisão de Oficinas
- 2. Diretoria Técnica
  - a. Departamento de Engenharia
    - i. Divisão de Planejamento e Estudos de Transportes
    - ii. Divisão de Engenharia Civil
    - iii. Divisão de Engenharia de Sistemas
  - b. Departamento de Desenvolvimento de Tecnologia
    - i. Divisão de Tecnologia
    - ii. Divisão de Controle de Qualidade
    - iii. Divisão de Gestão de Materiais e Equipamentos Operacionais
- 3. Diretoria Financeira e Comercial
  - a. Departamento Econômico Financeiro
    - i. Divisão de Administração Econômica
    - ii. Divisão de Execução Financeira
    - iii. Divisão de Contabilidade
  - b. Departamento Comercial
    - i. Divisão de Desenvolvimento de Produtos, Promoção e Negócios
    - ii. Divisão de Vendas e Distribuição
- 4. Diretoria de Administração
  - a. Departamento Administrativo
    - i. Divisão de Serviços e Apoio
    - ii. Divisão de Comunicação e Documentação
  - b. Departamento de Suprimentos
    - i. Divisão de Aquisição
    - ii. Divisão de Gestão de Estoques
  - c. Departamento de Recursos Humanos
    - i. Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
    - ii. Divisão de Pessoal

### iii. Divisão de Higiene, Medicina e Segurança do Trabalho

A Companhia do Metropolitan do Distrito Federal possui hoje um quadro efetivo aprovado de 1315 pessoas. Desse total, 1083 vagas estão ocupadas, restando 232 vagas para provimento mediante concurso público (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2013c, p. 31). Atualmente, existem 2 pedagogas contratadas na empresa, contudo, somente uma delas atua na área, devido à requisição da outra pedagoga, por parte dos superiores, para assumir função em outro setor.

O pedagogo está situado na Diretoria de Administração, no Departamento de Recursos Humanos, na Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, denominada na empresa como ARHD.

## 5 METODOLOGIA

O estudo de caso da Pedagogia não-escolar existente no âmbito da Companhia do Metropolitan do Distrito Federal terá caráter qualitativo e se desenvolverá baseado numa análise documental e numa entrevista com uma pedagoga da empresa.

A análise documental tem como objetivo tomar conhecimento das normas da empresa, procedimentos, elementos de caráter regimental, entre outros documentos que estão relacionados com a caracterização do cargo de pedagogo e de suas funções na empresa. Junto com a leitura desses documentos, foram realizadas reflexões críticas e discussões com pensamentos de teóricos da academia.

Os documentos analisados foram aqueles que tratam do trabalho do pedagogo na Companhia do Metropolitan do Distrito Federal, seja indicando o que é esperado dele enquanto profissional ou enquanto empregado vinculado a um setor. Nesse segundo caso, o foco estará nas competências do setor onde o pedagogo é alocado na empresa, uma vez que essas dão um panorama geral do que é esperado de todos os empregados do setor. Desse modo, interessam para essa pesquisa dois documentos em especial, disponíveis no anexo desse trabalho: as competências da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos (ARHD), setor onde o pedagogo está situado no organograma empresarial, e as atribuições específicas do emprego de pedagogo, indicadas no Plano de Cargos e Salários (Anexo 11.1). Além deles, as Normas Organizacionais (Anexo 11.2) serão referenciadas, na sua parte que trata da capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, por ser um documento que complementa e normatiza algumas ações que competem à ARHD diretamente ou a

funcionários vinculados a ela. Ambos os documentos serão analisados em conjunto, para evidenciar a relação existente entre eles e tornar a visualização das atribuições comuns a ambos, pedagogo e Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, de forma mais fácil e objetiva.

A entrevista foi escolhida como instrumento por permitir uma aproximação com o objeto a ser estudado – a pedagoga, uma vez que “tem a vantagem de envolver uma relação pessoal entre pesquisador/sujeito, o que facilita o esclarecimento de pontos nebulosos” (MOROZ; GIANFALDONI, 2006, p. 79).

Em relação ao modelo de entrevista, optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada, devido à possibilidade de se ter perguntas norteadoras num roteiro cuidadosamente construído sem, contudo, ficar preso a elas, possibilitando assim um diálogo mais aberto e confortável para entrevistador e entrevistado, bem como a exploração de pontos não esclarecidos. Em relação às questões de uma entrevista, Moroz e Gianfaldoni afirmam:

As perguntas mais livres são aquelas que menos limites impõem ao sujeito, contrariamente às perguntas estruturadas cujos limites são impostos pelo pesquisador. Sejam elas livres (abertas) ou estruturadas, a previsão de análise tem função essencial: no caso das questões estruturadas, é a partir delas que as opções de resposta são formuladas; no caso das questões livres, é, ainda, a partir da previsão de análise que o roteiro de entrevista é elaborado (MOROZ; GIANFALDONI, 2006, p. 79).

Com a entrevista, visa-se à obtenção de informação mais refinadas para analisar criticamente os pensamentos expressos pela profissional que atua na companhia, contrapondo as informações obtidas com os documentos institucionais e a literatura especializada. Devido a isso, a opção pela entrevista semi-estruturada parece ser a mais adequada para atingir essa meta.

A entrevista foi realizada no local de trabalho da pedagoga, numa sala de treinamento, em horário previamente agendado. A atividade durou uma hora e seis minutos e buscou abordar e investigar os objetivos deste estudo.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **6.1 ANÁLISE DOCUMENTAL**

Segundo a Descrição do Perfil e Competências Profissionais do cargo de Pedagogo, constante no Plano de Carreiras e Salários do Metrô-DF (PCS) (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2013b), o pedagogo é enquadrado no

emprego de Analista Metroferroviário, denominado AMD, cumprindo uma carga horária de 8 horas diárias de trabalho, resultando num total de 40 horas semanais. Exige-se a escolaridade de nível superior. O cargo é dividido em três níveis dentro do plano de progressão funcional. O nível Júnior é o primeiro da carreira e não exige experiência prévia. Os níveis seguintes são Pleno e Sênior respectivamente. Cada um deles exige o mínimo de três anos de experiência no nível anterior.

O PCS indica como formação específica o título de bacharel em Pedagogia e como fator adicional registro no Ministério da Educação e Cultura. Interessante notar que a denominação bacharel, que não é utilizada para a Pedagogia desde o parecer 252/69, quando houve a unificação em um só diploma (SAVIANI, 2012; SILVA, 2006), é retomada equivocadamente pela empresa na descrição dos requisitos do cargo.

Contudo, é válido fazer uma ressalva. É possível dizer que houve um equívoco nominal, porém não do ponto de vista conceitual, uma vez que o pedagogo empresarial, enquanto profissional que atua na área não-escolar, aplica seus conhecimentos de forma técnico-científica, visto no mercado de trabalho como um profissional que, no âmbito empresarial, “presta consultoria interna relacionada ao treinamento e ao desenvolvimento das pessoas na organização” (ALMEIDA, 2006, p. 7 apud RIBEIRO, 2010, p. 13). O próprio Conselho Federal de Educação, na ocasião da unificação dos diplomas, passou por um impasse que envolveu o conselheiro Valnir Chagas, que pregava a utilização do título de bacharel, e o conselheiro D. Luciano Duarte, que propôs emenda posteriormente aprovada pelo plenário que fixava o título de licenciado (SAVIANI, 2012, p. 40), tamanha é a complexidade da discussão acerca da identidade do profissional pedagogo.

Além disso, outro fator que pode ter ocasionado tal equívoco é a falta de conhecimento por parte dos gestores e daqueles que formularam o Plano de Cargos e Salários acerca do cargo de pedagogo na empresa. Não ter conhecimento da nomenclatura do título de formação do pedagogo evidencia a ausência dele na construção do plano, uma vez que é compreensível que profissionais de outras áreas não o saibam, contudo um profissional egresso do curso de pedagogia certamente saberia. Esse fato reforça a tese de que a pedagogia é um campo novo e em ascensão no contexto organizacional.

O regimento interno da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 1994) traz, como competências da ARHD, trabalhar com algumas ações de desenvolvimento de recursos

humanos, tanto em nível de atuação dentro da empresa, como para o desenvolvimento pessoal dos empregados. Serão abordadas abaixo as atividades previstas pelo regimento como próprias da ARHD, com ênfase nas ações próprias do pedagogo empresarial.

Segundo o PCS (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2013b), o pedagogo trabalha no processo completo de capacitação e desenvolvimento, desde sua concepção, planejamento, até sua execução e avaliação dos resultados, preocupando-se também com os aspectos metodológicos como providenciar material didático e instrucional, bem como na preparação dos instrutores para o uso desses materiais e das ferramentas pedagógicas (planos de curso e de aula, programas, etc.).

Os documentos oficiais da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal apontam a capacitação e desenvolvimento de recursos humanos como atribuição do pedagogo (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2013b), definida como “qualquer ação ou evento (curso, seminário, estágio técnico, congresso, etc.) de que o empregado venha a participar com o objetivo de preparar/melhorar/aperfeiçoar o desempenho de suas atribuições” (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2009).

Essa definição de capacitação e desenvolvimento abrange tanto o conceito de treinamento como o de desenvolvimento. O treinamento e desenvolvimento de pessoal são atribuições da ARHD (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 1994).

Treinamentos são ações que buscam resultados em curto prazo e que focam o desempenho do indivíduo, ou seja, buscam desenvolver habilidades específicas para a atuação em sua função. Desenvolvimento, enquanto conceito, consiste nas ações que são orientadas à progressão do indivíduo em relação ao cargo ou carreira, focalizando o futuro. Desse modo, assume caráter de longo prazo, preocupando-se com a aquisição de habilidades e competências que serão requeridas para a ocupação de cargos mais elevados no futuro (CHIAVENATO, 2010, p. 367; COSTA, 2011, p. 34; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 17). Ambos os conceitos “constituem processos de aprendizagem” (CHIAVENATO, 2010, p. 367) e, devido a isso, são atividades das quais se ocupa o pedagogo.

As Normas Organizacionais deixam claro que há a preferência por cursos de curta duração, o que evidencia, de acordo com as definições dos autores supracitados, que a

empresa valoriza os treinamentos, devido às suas aplicações mais imediatas. Sua realização, entretanto, está condicionada à existência de recursos orçamentários (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2009). Quanto aos objetivos, essas atividades visam à orientação para a integração do empregado recém-admitido, à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes para melhorar os desempenhos e ao incentivo do autodesenvolvimento (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2009).

A necessidade de se realizar um curso de capacitação e desenvolvimento profissional pode surgir da admissão de um empregado novo na empresa, bem como do diagnóstico de necessidades de treinamento. Na empresa estudada, os novos empregados passam pelo curso de formação, que se inicia com a integração, para ambientá-los. Essa integração é atribuição da ARHD e do pedagogo, que atua como instrutor. Nessa fase do treinamento, os novos funcionários são apresentados à cultura organizacional, aprendendo sobre como funciona e como se desenvolvem as atividades no ambiente em que esse funcionário está sendo inserido. O êxito da empresa nesse primeiro momento é importante porque a cultura organizacional influencia o desempenho e, sem dúvida, influenciará a aprendizagem e o desenvolvimento a curto e longo prazo desse novo funcionário. Chiavenato (2010, p. 173) afirma:

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmo objetivos e do mesmo modo de agir. [...] Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 173)

Além do curso de formação, a ação de capacitação e desenvolvimento dos funcionários na Companhia pode nascer de um instrumento chamado Levantamento das Necessidades de Treinamento. Nos documentos analisados, é previsto a realização de pesquisas para o diagnóstico das necessidades de treinamento com vistas ao alcance dos objetivos da Companhia. O instrumento acima citado é utilizado para averiguar as necessidades que os empregados podem apresentar, baseado nos pareceres dos gestores setoriais, trabalhando com alguns indicadores de necessidade de treinamento, com os resultados que desejados que o empregados deve adquirir, com o número de empregados que apresentam as necessidades, com a prioridade de duração de curso e, por fim, com as propostas de ações/sugestões.

No mundo cada vez mais dinâmico em que estão inseridas as organizações, com constantes alterações tecnológicas, culturais e sociais, exige-se das empresas uma atualização rápida e planejada. Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 26), citando McGehee e Thayer (1961), identificam três níveis distintos na avaliação de necessidades de treinamento: organizacional, de tarefas e individual. Eles afirmam:

No nível organizacional, determina-se onde o treinamento se faz necessário e se tal solução é capaz de afetar o desempenho da unidade selecionada e da empresa como um todo. No nível de tarefas, o foco recai sobre a descrição das tarefas e operações de determinada atividade laboral, bem como sobre as condições nas quais essas atividades seriam desempenhadas. Por fim, a análise individual inclui uma avaliação de desempenho dos profissionais para identificar desvios que possam ser tratados por meio de ações de treinamento (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 26) .

A análise nesses três níveis busca averiguar se o treinamento é necessário e terá efeito na organização, quais habilidades devem ser trabalhadas de acordo com o cargo e quais funcionários devem ser desenvolvidos. No caso do setor de recursos humanos no Metrô e do pedagogo como funcionário desse setor, a preocupação recai sobre o aspecto humano e os treinamentos se fazem necessários na medida em que se identificam necessidades de capacitação e desenvolvimento dos indivíduos e baseado na avaliação de desempenho.

A avaliação de pessoal e de desempenho é uma das atribuições da ARHD, que, conforme consta no regimento, deve desenvolver o Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho.

A avaliação de desempenho é um “instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e áreas específicos” (MARRAS, 2011, p. 165). Consiste numa ferramenta muito importante para os gestores por apontar tanto problemas, que prejudicam, quanto condutas boas, que contribuem para o melhor desempenho organizacional. Chiavenato (2006) afirma:

Em resumo, a *avaliação de desempenho* é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a *avaliação de desempenho* constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc (CHIAVENATO, 2006, p 259-260, grifos do autor).

Outro fato que faz com que a avaliação de desempenho seja importante para os gestores é que ela expõe os resultados de um determinado investimento, por meio do retorno que a organização recebe.

Sua criação se deu para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante a permanência na organização e era através dela que as organizações “direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas” (MARRAS, 2011, p. 166).

A preocupação do pedagogo e do setor onde está alocado com a avaliação de desempenho se justifica por essa proximidade com as ações de desenvolvimento. O pedagogo é o profissional que é capaz de, dum ponto de vista educacional, desenvolver “programas de levantamento de necessidades de treinamento” (RIBEIRO, 2010, p. 11). Nas organizações, onde se busca a alocação correta dos recursos para o maior desempenho com o mínimo custo possível, essa preocupação é muito importante e torna o pedagogo um profissional gerencialmente essencial. Ribeiro (2010, p. 24) afirma:

O pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas e em que circunstâncias para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e, com isso, percam-se de vista os propósitos tanto da formação quanto da própria empresa (RIBEIRO, 2010, p.2).

A ARHD deve atuar no recrutamento e seleção de pessoal, que consiste na captação e triagem de profissionais no mercado de trabalho e seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa (MARRAS, 2011, p. 49). As atividades de recrutamento e seleção são importantes na medida em que escolhem no mercado um profissional para inserir na organização e o inserem onde é mais adequado, visando ao melhor desempenho organizacional.

Os conceitos não são iguais, contudo, são complementares. Recrutamento é a “série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos”, e seleção “tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial” (TOLEDO, 1992, p.73). Desse modo, enquanto o recrutamento visa à captação de possíveis funcionários, a seleção objetiva à escolha, introdução e alocação dos funcionários nos locais adequados.

Como os empregos da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, exceto os cargos comissionados, são públicos, a admissão na empresa se dá por concurso público, conforme afirma o Art. 37, inciso II:

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as



nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, CF/88, art. 37, inciso II).

Desse modo, como “os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei” (BRASIL, CF/88, art. 37, inciso I), qualquer pessoa que cumpra os requisitos pode assumir o emprego. Assim, o recrutamento não é feito pela empresa como uma busca no mercado de trabalho, mas por intermédio do concurso público. Do mesmo modo, a seleção enquanto forma de dispor as pessoas nos cargos que melhor convir, no momento do ingresso na empresa, não ocorre, uma vez que a pessoa, no caso da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, já opta pelo cargo que irá ocupar antes de realizar o concurso.

Contudo, em casos de desajustes ao trabalho, a empresa conduz os empregados para exercer outras funções nas quais se encaixem melhor e possam produzir e ser eficientes. Os funcionários possuem perfis diferentes e “cada pessoa reage sob diferentes maneiras na mesma situação” (CHIAVENATO, 2010, p. 473). Os casos de desajustamento ao trabalho também são foco da ARHD.

O desajustamento ao trabalho decorre, basicamente, de situações de estresse. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), estresse é

uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, exigência ou recurso com relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.581)

Chiavenato (2010), por sua vez, o define como “um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos estressores que existem no ambiente” (CHIAVENATO, 2010, p. 473). É interessante notar, apoiado em ambas as definições, que existem estressores ambientais, organizacionais e individuais e que todos podem agir ao mesmo tempo em um indivíduo, uma vez que é possível estar num ambiente estressante, atuando em tarefas difíceis, incertas de sucesso e, ao mesmo tempo, ter problemas pessoais, momentâneos ou permanentes. Lopes (2006) aponta para importância da preocupação com as dificuldades e seus impactos no desempenho organizacional, corroborando a atribuição da ARHD ao afirmar:

Pedagogo Empresarial e funcionários de qualquer empresa que exerçam função de gestão/coordenação de pessoas precisam ter sempre em mente o efeito nocivo do acúmulo de dificuldades. É um processo negativo que mais cedo ou mais tarde irá comprometer o desempenho do(s) funcionário(s) e conseqüentemente o da empresa, além do custo financeiro, temporal e emocional para reverter o processo (LOPES, 2006, p. 74).

Vale ressaltar que nem sempre o estresse é algo disfuncional. Existem casos em que o estresse, a pressão, o estabelecimento de metas, favorecem e potencializam o desempenho dos indivíduos na organização (CHIAVENATO, 2010, p. 473; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 581). Contudo, o foco da ARHD é o estresse negativo, que atrapalha o desempenho eficaz.

Costa (2011) traz um exemplo interessante de desajustamento ao trabalho que é foco de pedagogos e, como no caso exposto por ela em seu livro, dos psicopedagogos empresariais:

Quando o psicopedagogo acompanha os colaboradores em seu desenvolvimento no trabalho, acaba observando o desempenho aquém de alguns e passa a observá-los mais de perto. Às vezes, faz descobertas incríveis, um mau desempenho pode ocorrer porque o colaborador não escuta bem ou não enxerga bem, mas não quer falar que precisa de óculos ou de um aparelho de surdez. E os motivos são vários: vaidade, falta de recursos financeiros, falta de tempo, medo de ser visto como alguém que já não é tão perfeito entre outros (COSTA, 2011, p. 72).

Uma das consequências do desajustamento ao trabalho e que recebe enfoque especial nas competências da ARHD é o absentismo. Os desajustes resultam em absentismos nos casos em que levam os funcionários a não comparecer no ambiente de trabalho por motivos patológicos ou de desinteresse ligados às dificuldades acima descritas. Contudo, o conceito de absentismo é mais abrangente. Chiavenato (2010) o define da seguinte forma:

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absentismo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2010, p. 88).

O enfoque do absentismo recai sobre o tempo de trabalho perdido, seja por faltas, atrasos ou outros motivos. Dentre os fatores que causam o absentismo, o autor aponta a capacidade profissional das pessoas, a motivação para o trabalho e fatores internos e externos ao ambiente laboral (CHIAVENATO, 2010). Dessa forma, as ações da ARHD relacionadas ao absentismo estão ligadas com o desenvolvimento profissional e pessoal, com a motivação e com a preocupação com o ambiente de trabalho e com o bem-estar dos empregados dentro e, na medida do possível, fora da empresa. Os controles de assiduidade e pontualidade dos funcionários ficam a cargo de outro setor, denominado Divisão de Pessoal ou ARHP.

A evolução funcional e salarial também é foco da ARHD. Ambos os aspectos caminham em conjunto, contudo não são necessariamente conectados. A evolução funcional pode ocorrer, mediante ações de desenvolvimento pessoal e profissional, onde o empregado

crece enquanto ser humano e funcionalmente. A Pedagogia Empresarial contribui para que as empresas “desenvolvam esses seus grandes *diamantes* – o ser humano, em todos os seus aspectos, intelectual (conhecimentos e habilidades), social e afetivo (atitudes)” (CADINHA, 2006, p. 33-34).

Nesse ponto de vista, a evolução funcional não necessariamente é ligada a uma evolução salarial e, no caso do Metrô, ocorre mediante cursos e eventos de natureza técnico-científica e cultural que são pesquisados no mercado pelos funcionários da ARHD e por intermédio de contatos internos e externos mantidos pelo pedagogo com órgãos e/ou pessoas de interesse nos programas de capacitação e desenvolvimento.

Por outro lado, em relação à evolução funcional concernida à carreira, essa normalmente é ligada a uma evolução salarial, seja em questão financeira ou de vantagens. A carreira é extremamente importante para os colaboradores. Trabalhar tendo ciência de que há a possibilidade de ascensão estimula os funcionários. As grandes organizações “têm se preocupado com a carreira do trabalhador, por saber claramente o quanto isto é motivador para o ser humano” (MARRAS, 2005, p. 182). Para que as tarefas sejam sempre motivadoras, é necessário que elas estejam de acordo com o progresso do funcionário, ou seja, “enriquecer uma tarefa de acordo com o desenvolvimento da pessoa que a executa” (CHIAVENATO, 2010, p. 269).

A Companhia teve o Plano de Cargos e Salários implantado no ano de 2013, que consiste no meio de evolução funcional que envolve progressão salarial e de cargos. A ARHD contribuiu com o dimensionamento do quadro funcional em termos quantitativos e qualitativos, analisando e avaliando a situação funcional e salarial do pessoal, pesquisando desvios de função e distribuição de salários. Todos esses estudos integram o Programa de Melhoria das Relações Humanas na Empresa, que foi um dos instrumentos utilizados para a formulação do PCS atualmente vigente.

As entrevistas de desligamento são um instrumento utilizado pela ARHD e pelo pedagogo. No momento do desligamento, os funcionários, caso queiram, preenchem um formulário de desligamento. Chiavenato (2010, p. 91) elenca os aspectos que devem constar nas entrevistas de desligamento:

1. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
2. Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
3. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.

4. Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
5. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
6. Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 91).

O instrumento desenvolvido e utilizado pela ARHD preenche todos os requisitos descritos pelo autor e ainda possui questões abertas para o funcionário sugerir melhorias para o setor que trabalhava e para a Companhia num geral. Ao final de cada ano, o setor produz um relatório anual quantificando as entrevistas de desligamento, situação que está de acordo com o que Chiavenato (2010, p. 91) prega ao afirmar que os registros devem receber “tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização”.

O pedagogo da Companhia possui a atribuição de pesquisar o clima organizacional, que é definido por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) como as “percepções comuns que os funcionários de uma organização têm em relação à empresa e ao ambiente de trabalho” e representa um aspecto da cultura organizacional (CHIAVENATO, 2010, p. 176; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p 505). Muitos dados contidos no relatório anual de desligamento o auxiliam nessa pesquisa, uma vez que expõem inquietações, defasagens, aspectos que atrapalham o desempenho eficaz e o desenvolvimento do colaborador. Além desse instrumento, é importante ao pedagogo fazer uma pesquisa de campo, uma vez que ele

não se limita a ficar dentro de sua sala o tempo todo atendendo aos telefonemas, fazendo pesquisas na Internet, organizando planilhas, projetos etc. Ele realiza trabalho de campo, é um trabalho de pesquisa interna, de desenvolvimento de relações no trabalho, com o trabalho e de saberes no trabalho (COSTA, 2011, p. 23).

Por fim, a ARHD deve atuar na análise das ofertas de eventos de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoal; na execução e organização de eventos de natureza técnico-científica e no controle do cadastro de entidades promotoras, mantendo intercâmbio com instituições congêneres, de instrutores e de treinandos. O pedagogo, da mesma forma, deve manter contatos internos e externos e manter-se atualizado em relação a cursos no mercado de interesse técnico-operacional da companhia. Costa (2011, p. 83) ratifica a ideia trazida pelos documentos analisados ao afirmar que o profissional “em sua área de atuação, a educacional, deve manter contato com as instituições parceiras onde os funcionários realizam seus treinamentos”. A autora introduz ainda o conceito de *networking*, que consiste numa rede de contatos e pressupõe um auxílio profissional. O pedagogo pode “procurar no seu *networking* desde alguém que possa fazer um bolo de aniversário para o diretor da empresa até alguém que dê aulas de inglês *in company* para os gerentes, por exemplo” (COSTA, 2011, p. 82).

## 7 ENTREVISTA

A entrevista foi realizada com uma pedagoga da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal. A profissional em questão atualmente desenvolve suas atividades na Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, como chefe dessa divisão. Optou-se por não entrevistar a outra pedagoga que há no quadro funcional da empresa por ela já não exercer a pedagogia empresarial há muito tempo, o que distorceria os resultados, uma vez que os documentos analisados foram todos expedidos após ela assumir a função em outro setor.

O início da entrevista buscou abordar a formação da profissional, que é graduada em pedagogia pela Universidade de Brasília. Na época da sua graduação, a licenciatura em pedagogia ainda era regida pelo sistema de habilitações, uma vez que ela estudou na universidade entre os anos de 2000 a 2006, não sendo afetada pela nova licenciatura que passou a vigorar para os ingressantes no curso a partir do ano de 2002. A pedagoga habilitou-se em magistério para o início escolarização e também em orientação educacional. Interessante notar que ela também mencionou ter se graduado em Direito, dando a entender que o fez como uma segunda graduação, e que até hoje não realizou pós-graduação na área da educação. A entrevistada mencionou que realizou alguns cursos com o apoio do Metrô na área de gestão de pessoas, contudo sempre cursos rápidos.

A entrevistada afirmou que o curso na Universidade de Brasília lhe conferiu uma visão mais humanizada e conhecimento dos instrumentos pedagógicos, inseridos pela sua equipe no contexto da organização, que hoje são instrumentos comprobatórios dos cursos e treinamentos realizados:

A formação do pedagogo que foi ministrada na Universidade de Brasília é muito humanista, muito humanizada. [...] Então o que eu aprendi nessa visão humanista na universidade, me ajudou muito a aplicar e trazer uma visão mais humanizada para dentro da companhia. Isso falando na parte humana. Na parte técnica, os conhecimentos que eu tive de plano de aula, plano de curso, avaliação, feedback, eles foram todos inseridos também no que eu faço aqui. Como eu falei, a gente tem os nossos instrutores internos e a gente precisava de instrumentos mais burocráticos para fazer esse pagamento de instrutoria. Então a gente inseriu a figura do plano de aula, que precisava ser apresentado antes de começar um treinamento, a gente inseriu a questão da lista de frequência, que era um instrumento necessário para a comprovação de que o curso foi dado, a própria questão da avaliação (linhas 137-138; 150-159).

Ambos os elementos citados pela entrevistada são os grandes diferenciais que o pedagogo tem para atuar com a educação em nível organizacional. Essas diferenças são as justificativas da inserção do pedagogo nas organizações modernas. O pedagogo é o profissional que possui a metodologia para trabalhar com educação, além da visão humana que é muito bem vista no contexto organizacional dos dias de hoje.

A gestão de pessoas atualmente considera que “gerir o capital humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações” (CHIAVENATO, 2010, p. 52). Esse reconhecimento do valor do fator humano, conforme visto anteriormente, vem num movimento crescente desde o início do século XX, com as contribuições da Psicologia Organizacional, e tem seu momento mais alto na atualidade.

Psicólogos e administradores estão inseridos nos estudos do contexto organizacional desde os tempos em que se visava mais ao lucro do que ao desenvolvimento humano e muitas de suas teorias ainda possuem traços desses períodos. Frente aos profissionais que classicamente atuam na empresa, o pedagogo se apresenta como a nova opção para suprir as demandas humanas da organização por procurar “favorecer uma aprendizagem significativa e o aperfeiçoamento do capital intelectual para o desenvolvimento de novas competências que atendam ao mercado de trabalho”, aliado às “competências dos profissionais da área administrativa e psicológica” (CADINHA, 2006, p. 36-37).

A formação da profissional em pedagogia não foi voltada para área empresarial e sim para atuar em contexto escolar com crianças ou com orientação. Na época em que ela concluiu o curso e ingressou na empresa, a pedagogia empresarial era um campo que havia acabado de nascer no contexto brasileiro e ainda hoje é um campo emergente, onde a oferta de cursos de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu* é pouco conhecida e a produção acadêmica é escassa. É compreensível a busca por apoiar-se em outros conhecimentos para atender às demandas organizacionais e a graduação em Direito parece ter sido a solução encontrada pela profissional devido às exigências do emprego encontradas por ela, conforme a afirmação abaixo:

A minha graduação foi toda voltada para o ensino de crianças, para o magistério, para a pedagogia infantil mesmo, então quando eu cheguei aqui eu me deparei com algumas necessidades de alguns conhecimentos na área empresarial. Exemplo: o trabalho aqui no metrô exige conhecimentos de direito administrativo, na área de contratos, na área de licitações (linhas 191-195).

Atualmente a profissional busca realizar pós-graduação na área de gestão de pessoas, o que mostra a necessidade de aquisição de conhecimento devido às especificidades das atribuições da profissional entrevistada. Ela menciona que identificou uma lacuna na sua formação quando passou a atuar na empresa como pedagoga. Entretanto, para essa atuação, baseou seu aprendizado nos cursos rápidos providenciados pelo Metrô e no conhecimento empírico de funcionários mais antigos. A necessidade identificada por ela parece estar mais vinculada ao novo cargo de chefia ocupado por ela atualmente do que ao de inicial de pedagogo, uma vez que

em termos práticos, para preparar o indivíduo para um trabalho futuro (educação), as ações educacionais mais adequadas seriam cursos de média e longa duração, tais como, técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, e até mesmo programas de mestrado e doutorado (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 19).

Desse modo, esse trabalho futuro na sua progressão funcional é a chefia que atualmente ocupa e não o cargo de pedagogo.

Os cursos realizados pela entrevistada foram providenciados pelo Metrô e, segundo ela, alguns foram valiosos para sua formação e foram aplicados. A pedagoga fez três cursos: didática para facilitadores, gestão de treinamento e desenvolvimento e gestão por competências, sendo que o último não pode ser aplicado, de acordo com a entrevistada, por causa da reformulação do regimento interno do Metrô:

Eu fiz um curso na ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) de gestão por competências, mas a gente não aplicou o que aprendeu no curso porque o Metrô estava passando por um processo de revisão no regimento interno e a gestão por competências parte da atribuição de cada cargo (linhas 20-23).

No curso de didática para facilitadores, a pedagoga e sua equipe se capacitaram para ministrar o mesmo curso para os funcionários que atuam na área da instrução. O referido curso é importante para os instrutores porque os ensina, de forma sucinta, a utilizar ferramentas didáticas como plano de aula, plano de curso.

O Metrô tem cursos internos na área operacional e a gente fez esse curso de didática na ENAP e multiplicou os conhecimentos para os nossos colegas que eram instrutores aqui (linhas 26-28).

Apoiando-se somente na sua formação, o pedagogo já poderia ministrar esse curso, uma vez que ela é baseada na docência, e todo pedagogo deve, em tese, sair do curso de graduação sabendo utilizar as ferramentas didáticas. As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Pedagogia, afirmam que os egressos do curso de Pedagogia devem estar aptos a “utilizar, com propriedade, instrumentos próprios para construção de conhecimentos pedagógicos e científicos” (BRASIL, CNE, 2006, Art. 5º, inciso XV). Contudo, o curso pode ser interessante por já possuir uma metodologia voltada para os facilitadores, que são pessoas que não possuem formação pedagógica. Apesar disso, nada impede o pedagogo empresarial de avaliar o curso e aprimorá-lo de acordo com as necessidades e recursos da sua instituição.

O curso de gestão de treinamento proporcionou à pedagoga o aprendizado de todos os instrumentos que são utilizados na área de treinamento dentro de uma empresa, sendo citados por ela o levantamento das necessidades de treinamento e a medição dos impactos dos cursos dentro da empresa.

E teve também um curso que eu e minha equipe fizemos de gestão de desenvolvimento e treinamento onde a gente aprendeu todos os instrumentos que são utilizados na área de treinamento dentro de uma empresa. A gente aprendeu a fazer levantamento de necessidade de capacitação, a medir o impacto dos cursos dentro da empresa, então, a gente aprendeu a elaborar instrumentos de avaliação pra ver se realmente o treinamento foi efetivo ou se não foi (linhas 29-34).

Os cursos realizados pela profissional parecem ter grande relevância para a sua atuação, o que faz com que o Metrô, enquanto empresa que os providenciou, tenha acertado e feito um ótimo investimento para a melhoria do desempenho dessa profissional que antes não possuía domínio nenhum na área empresarial e hoje já é capaz de desenvolver várias atividades específicas dessa área. Chiavenato (2010, p. 410), afirma que os treinamentos devem “aumentar a possibilidade do funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades”, o que ratifica e valida a atitude tomada pela empresa.

Os treinamentos por meio de cursos rápidos parecem ser uma ótima saída para casos de profissionais como a pedagoga entrevistada, que já possuem boa base pedagógica de formação, necessitando somente enviesar seu olhar para o campo empresarial, algo que ainda não é possível de ser feito na graduação em pedagogia. Além disso, essa postura está de acordo com o entendimento de que os treinamentos são “ações educacionais de curta e média duração” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 19), por meio dos quais “as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente estabelecidos” (CHIAVENATO, 2010, p. 387).

Todavia, ainda vale ressaltar que esses cursos possuem um enfoque administrativo e que, como mencionado anteriormente, a Administração enxerga a aprendizagem sob um olhar psicológico, preocupando-se principalmente com a melhora do desempenho do indivíduo mediante a aquisição de novas habilidades, e não pedagógico, que visa ao engrandecimento humano dos empregados e ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Em relação à experiência, a entrevistada afirmou que nunca tinha tido contato com a área empresarial, desempenhando somente as atividades em escolas de maternal e no Ministério da Educação e da Cultura, trabalhando com políticas do ensino superior. Contudo, a profissional afirma que apoiou-se, sobretudo no começo de sua carreira, nos conhecimentos empíricos dos profissionais mais antigos para pautar sua atuação:

[...]o que eu aprendi quando eu entrei, com as pessoas que já estavam aqui foi fundamental pra que eu conseguisse desempenhar as minhas atividades no Metrô (linhas 202-203).

Além de auxiliar com a sabedoria proveniente da experiência, os colegas mais antigos contribuíram com orientações sobre cursos que poderiam ajudá-la como profissional:



[...]eu senti a necessidade [de se capacitar], mas a busca partiu dela, ela mesma ia atrás, ela que vinha e propunha: “faz esse treinamento, faz aquele outro treinamento”, ela que buscava fazer nossa inscrição nos cursos. Então muito do que eu fiz assim foi por causa dessa minha chefe que nos impulsionou, que colocou a gente pra ir atrás do conhecimento (linhas 209-213).

A profissional, ao ser questionada sobre os motivos que a levaram a ingressar na área empresarial, deu ênfase na paixão que tinha em dar aula para crianças, mas afirmou que o que a fez desistir foi a questão salarial:

Eu sempre fui apaixonada pela educação, amava dar aula e amava a experiência com maternal, com criança. Era apaixonante, gratificante. Mas o que me levou a desistir da sala de aula, entre aspas porque aqui eu também dou aula, foi realmente o salário. Eu dava aula pra educação infantil e o salário não era gratificante (linhas 53-56).

Refletir acerca dos motivos que levam os egressos da pedagogia a atuar fora de sala de aula, ou mesmo a buscar outras ocupações, nos leva a um caminho que passa pela desvalorização da Pedagogia como campo de conhecimento e, por consequência, de seus egressos como profissionais. A docência, base da formação do pedagogo, é estigmatizada na sociedade como um todo, onde

nunca se falou tanto da valorização da educação, do magistério, e nunca a atividade pedagógico-docente foi tão desvalorizada, especialmente a partir das políticas públicas. É notório que os sistemas públicos reduziram o investimento na educação, seja ela qual tenha sido a razão. A remuneração de professores caiu sensivelmente, levando a uma degradação sem precedentes do exercício profissional; levou de professores deixando a profissão (LIBÂNEO, 2010, p. 172).

A fala da pedagoga confirma seu entendimento consoante com o panorama acima descrito:

Fui nomeada no concurso [da Secretaria de Estado de Educação do DF] e por coincidência a nomeação do Metrô saiu numa sexta-feira e a da secretaria de educação saiu numa segunda-feira. Eu tinha uma semana pra pensar, e optei pelo Metrô por causa das condições, porque eu sei que na sala de aula as condições são precárias, a escola pública não é fácil de você trabalhar, tem a questão da valorização do profissional, que todo mundo tem lutado por isso. [...] Embora eu fosse apaixonada pela educação, eu optei vir pra empresa porque eu tenho mais tranquilidade e hoje, apesar de amar a educação, eu não me arrependo da escolha que eu fiz (linhas 57-62; 64-66).

Apesar de mencionar as dificuldades de lecionar em sala de aula e, em especial, na rede pública de ensino do Distrito Federal, a profissional também relata, ao descrever como é a empresa e o local de trabalho dela, que no Metrô existem dificuldades, deixando transparecer que a burocracia própria da esfera pública representa o principal entrave ao seu trabalho, uma vez que inviabiliza diversas ações. Sem dúvida, esse é um elemento que atinge o pedagogo que atua no serviço público, agindo como fator desmotivador, uma vez que, como afirmado anteriormente, os fatores situacionais, ou seja, as oportunidades de desempenhar o trabalho, também são influenciadores da motivação no ambiente de trabalho. Na entrevista, a profissional centra a descrição das más condições na burocracia que enfrenta:

As condições de trabalho também não são muito fáceis, a gente tem dificuldade de adquirir material de treinamento, equipamentos multimídia, tem dificuldade de contratar os treinamentos, porque tudo depende de licitação, tudo depende de orçamento, então não tem sido muito fácil (linhas 74-77).

As atribuições do cargo de pedagogo na Companhia são amplas, contudo, foram basicamente sintetizadas pela profissional em atividades que giram em torno do treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, o pedagogo trabalha com o levantamento das necessidades de treinamento, reunindo as solicitações das áreas e verificando quais podem gerar um curso, de acordo com a urgência e com a demanda. Os passos seguintes, caso seja orçamentariamente possível, são buscar no mercado esses cursos, pagá-los, aplicá-los e avaliá-los:

a minha atuação vai desde implementar esse formulários nos setores, divulgar, até contratar os cursos no próximo ano, pagar os cursos e avaliar como foi o impacto desses treinamentos no Metrô (linhas 339-341).

A pedagoga deixa claro que não necessariamente os treinamentos precisam ser solicitados para disponibilização aos empregados:

Às vezes não foi identificada essa necessidade, mas no decorrer do ano apareceu um workshop, um seminário interessante, se a área me pede a gente também fornece esse curso para a área, mesmo que esteja fora do nosso planejamento, porque são cursos que às vezes a gente não consegue prever, então a gente atende também esses cursos que vão acontecendo no decorrer do ano (372-276).

Por fim, ainda no escopo dos treinamentos externos, a pedagoga expõe uma atribuição desempenhada por ela que não é integralmente pedagógica. A pesquisa de mercado realizada para selecionar o treinamento com o melhor custo-benefício da empresa visa normalmente aos cursos mais baratos. Contudo, é possível selecionar um curso de maior valor caso haja interesse num conhecimento exclusivo:

A gente precisa no mínimo de três propostas pra poder justificar e normalmente a que vai ser aceita vai ser a de menor valor, a não ser que tenha algum diferencial conhecimento técnico de um instrutor que nenhum outro tem, aí a gente consegue contratar. Mas normalmente é o de menor valor que vence (linhas 385-388).

O profissional incumbido de verificar isso é o pedagogo, pois, conforme consta nas atribuições do cargo, ele deve

participar da supervisão dos programas de capacitação e desenvolvimentos e dos métodos de ensino aplicados na formação do empregado, orientando sobre a execução e a seleção dos mesmos, bem como sobre o material didático a utilizar, para assegurar a eficiência do treinamento (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL, 2013b).

No caso de cursos internos, a pesquisa não ocorre por ser um conteúdo muito específico e técnico. A execução desses, elaboração de material e seleção de treinandos e de instrutores fica a cargo das próprias áreas. O trabalho do pedagogo junto a essas áreas é realizado em conjunto com os coordenadores de treinamento e com os instrutores.

[...] a gente não interfere no conhecimento técnico, mas na parte pedagógica a gente sempre está interagindo, a gente sempre está se relacionando e se comunicando em relação a isso, aos instrumentos, à parte logística de sala de aula, de Datashow, de notebook. A gente tem sempre essa comunicação tanto com os instrutores quanto com os coordenadores (linhas 418-422).

Os instrutores recebem um treinamento ministrado pela pedagoga sobre os instrumentos didáticos. Esses instrumentos se tornam documentos que são encaminhados pela coordenação de treinamento ao setor de recursos humanos, para a liberação do pagamento de instrutoria. Inclusive, quando a própria pedagoga atua como instrutora, entrega os documentos e faz jus ao pagamento da instrutoria. A formação pedagógica foi fundamental para o trabalho da pedagoga nesse sentido e para a introdução desses instrumentos como documentos na empresa:

A formação que eu tive na UnB, as disciplinas de metodologia, de plano de curso, todos esses instrumentos didáticos foram inseridos aqui e graças ao conhecimento que eu tive na universidade, porque antes não existia, os instrumentos eram falhos, não havia muita comprovação do que era feito (linhas 160-163).

A pedagoga atua, ainda, em campo, acompanhando os treinamentos sempre que possível. Essa atividade é muito importante para o seu trabalho junto às áreas operacionais, uma vez que

o Pedagogo Empresarial tem que estudar/conhecer o produto e/ou serviço e agregar ao paradigma, para realmente promover o desenvolvimento pessoal e consequentemente o empresarial. Ou seja, você conhece bem o produto, o serviço, toda sua cadeia de produção, divulgação (LOPES, 2006, p. 76).

Outra atribuição do pedagogo do Metrô é elaborar e executar a semana de integração dos novos funcionários da Companhia. Essa integração é o primeiro treinamento do funcionário na empresa, que é apresentado à estrutura organizacional, e é importante porque se deve focar o “novo empregado que chega, muitas vezes, acanhado, como medo, temeroso de demonstrar que pode errar”, acompanhando, por um período, “a adaptação do novo funcionário com seu chefe e colegas” (COSTA, 2011, p. 22-23). Esse e todos os outros treinamentos, tanto internos quanto externos, são avaliados pela pedagoga para verificar seus impactos. A empresa dispõe de um instrumento de avaliação onde os funcionários avaliam o curso realizado. A função da pedagoga nesse sentido é dar tratamento estatístico aos dados do questionário e, baseada nos resultados, avaliar qualitativamente o curso.

Além dessas atribuições, a profissional citou outras que fogem um pouco do escopo do seu cargo de pedagoga e que são mais relacionadas com o cargo de chefia que ela ocupa:

O nosso setor também é responsável pelo contrato do programa jovem aprendiz, que é um programa social, onde os jovens de baixa renda têm a oportunidade de ter o primeiro emprego. A gente tem uma equipe que gerencia esse programa, que cuida de questões relacionadas à disciplina, uniforme, faltas, e eu

sou a gestora do contrato, então quando tem algum problema eu tenho que resolver. Nosso setor também trabalha com o programa de estágio, nós somos os gestores do contrato do programa de estágio, onde os estudantes que estão ou no ensino médio ou no ensino superior fazem o estágio aqui no Metrô. Então, nosso setor também é responsável pela captação desses jovens, a gente também cuida de, de crachá, folha de ponto, admissão, rescisão, questões comportamentais também, quando algo acontece a gente tem que atuar, tem que conversar. Outra atribuição do meu cargo e da minha equipe é a confecção e emissão de certificados (linhas 95-106).

Aparentemente, o pedagogo que ingressa na área empresarial deve estar sempre disposto e preparado a aprender mais, a adquirir e se aprofundar em conhecimentos diversos aos de sua formação e por vezes próprios de outras áreas. As atribuições próprias do cargo de pedagogo, por si só, já demandam esse esforço; a possibilidade de assumir um cargo de chefia reforça sua necessidade.

A pedagoga atua também como instrutora, sobretudo auxiliando outros instrutores ou nos cursos de integração dos novos funcionários. As ações docentes do pedagogo estão previstas nas atribuições, de acordo com o Plano de Cargos e Salários e com a própria fala da pedagoga:

[...] na atribuição do meu cargo tem: “ministrar treinamentos que se fizerem necessários” (linhas 438-439).

É interessante a menção que ela faz em relação às duas fases pelas quais passou, uma atuando ativamente como instrutora e outra atuando pouco nessa área. O motivo identificado para isso é a diferença entre as gestões de um administrador e uma pedagoga. A entrevistada afirma:

A questão da aula ela depende muito de cada gestor. Quando a minha chefe era essa pedagoga que era comissionada ela acreditava muito na nossa equipe e nos capacitou. Nós fomos muito elogiados quando ministramos as aulas, mas isso muda muito de gestor para gestor. Na época que entrou o administrador, por exemplo, ele já entendia que os cursos teriam mais credibilidade se fossem ministrados por uma equipe de fora, uma equipe contratada (linhas 427-432).

É possível que o descrédito atribuído à profissional pelo administrador esteja ligado a um desconhecimento das habilidades e técnicas que o pedagogo possui, bem como da sua atuação na organização. Além disso, “o mercado desconhece a importância desse profissional no contexto empresarial” (CLARO; TORRES, 2012, p. 208). No sentido oposto, a confiança que a gestora anterior tinha pode estar ligada ao conhecimento do profissional pedagogo e de suas competências, uma vez que também se tratava de uma pedagoga.

A atividade docente do pedagogo empresarial pressupõe a pesquisa constante, a atualização. No meio organizacional, onde as mudanças ocorrem o tempo todo e cada vez mais rápidas, é necessário que o pedagogo vá atrás dos conhecimentos mais atuais, trabalhe-os e transmita a seus alunos, os colaboradores, uma vez que vivemos

num mundo em que o conhecimento está constantemente mudando e com uma rapidez imensurável. Observa-se também uma intelectualização nos processos de produção exigindo-se um conhecimento mais amplo e demandando um profissional mais qualificado (CADINHA, 2006, p. 27).

A entrevistada menciona práticas que ela desenvolvia, antes de ocupar o cargo de chefia, que corroboram essa ideia:

A gente tinha uma sala de coordenação de treinamento, de planejar os nossos treinamentos, de fazer os nossos planos de aula. A gente tinha muito tempo pra isso, então a gente se capacitava fora, voltava pra empresa, tinha nossa sala de estudos, e a gente estudava e preparava nossas aulas. Então a gente tinha condições perfeitas de poder realmente aprender, transmitir e multiplicar esses conhecimentos (linhas 458-462).

A busca de conhecimentos com profissionais de outras empresas também foi relatado pela pedagoga, que expôs que normalmente busca aprender com profissionais de empresas similares ao Metrô:

Então quando a gente vai implementar um projeto aqui no Metrô que a gente não conhece ou que a gente não domina, a gente sempre busca órgãos semelhantes ao Metro, como a CEB, a CAESB, a EMATER, a TERRACAP, sempre empresas públicas subsidiadas pelo GDF (linhas 229-232).

Essa rede de contatos estabelecida pela profissional é importante ao pedagogo empresarial, uma vez que o auxílio de outros funcionários pode viabilizar e facilitar o emprego de técnicas novas dentro da própria empresa. *Networking* (COSTA, 2011, p. 82-84) é a rede de contatos que o profissional tem, pressupõe um auxílio, uma troca de favores, e quanto maior for mais fácil se torna a resolução de problemas que surgem no dia a dia.

Além disso, a profissional fez questão de salientar que não busca conhecimentos somente com o pedagogo dessas empresas, mas também consulta psicólogos, administradores e assistentes sociais. A profissional acredita que esses profissionais são o ideal para compor uma equipe de RH e menciona que espera que o próximo concurso público contemple esses cargos:

Eu espero que venham pedagogos, eu espero que a nossa equipe possa crescer, com psicólogo, com assistente social, para acompanhar melhor nossos jovens aprendizes, nossos estagiários, mas hoje não é nossa realidade (linhas 257-260).

A pedagoga reitera sua opinião acerca da importância do administrador compor sua equipe também:

Eu penso que a figura do administrador também é necessária na área de treinamento por causa desses trâmites burocráticos de contrato, de licitação (linhas 265-266).

Atualmente, a sua equipe não está formada com os profissionais considerados por ela como ideais, possuindo somente uma administradora. Existem muitos profissionais cedidos dentro da empresa, o que faz com que sua equipe não tenha todos os profissionais necessários:

Então a gente tem a Dona T., que é pedagoga do Metrô, mas que atua no financeiro, a gente tem a Dona E., que é psicóloga, mas atua na operação, ela é assessora da Diretoria de Operação. A gente tem alguns desvios que fazem com que a minha equipe não seja formada por profissionais da área (linhas 247-250).

Contudo, vale ressaltar que o iminente concurso público pode sanar esses problemas. A profissional menciona o projeto da Escola Metroviária, um grande projeto que expandirá as atividades de treinamento no Metrô. Para ela, a equipe completa é essencial para o bom funcionamento do projeto:

[...] a gente tem esse sonho de construir aqui a Escola Metroviária e quando isso acontecer a gente espera que seja uma equipe grande formada por administradores, por psicólogos, por assistentes sociais, pedagogos, e que seja algo grande mesmo, cada um atuando numa área, atuando seja num acompanhamento, seja na avaliação, no feedback, seja administrando esses contatos que a gente precisa ter (linhas 271-275).

A visão apresentada pela entrevistada de que o pedagogo não trabalha de forma isolada, mas sempre em conjunto com uma equipe, apoiando-se nos conhecimentos de profissionais de outras áreas, é corroborada por Claro e Torres (2012, p. 210), citando Almeida (2006), quando afirmam que “as práticas, as técnicas e os conhecimentos do Pedagogo podem beneficiar a área de Gestão de Pessoas se combinados com os conhecimentos e as experiências dos demais profissionais que nela atuam”.

A capacitação e o desenvolvimento são os dois elementos principais das atribuições do pedagogo do Metrô. Contudo, ambas as atividades são muito afetadas pela falta de pessoal e, por se tratar de uma empresa pública, dos trâmites necessários para a contratação de pessoal para suprir essas lacunas. Essa dificuldade afeta o trabalho da entrevistada.

A gente tem projetos de desenvolvimento de pessoas, de aperfeiçoamento de pessoal, que muitas vezes a gente não consegue desempenhar por falta de pessoas, porque o empregado não pode ser liberado do seu posto de trabalho para vir fazer o treinamento. [...] Então, como empresa pública, a nossa realidade hoje é a de falta de empregados. [...] É uma dificuldade que a gente espera que seja sanada agora com a abertura do concurso. A gente precisa muito de pessoal pra que a gente consiga também fazer esses programas, fazer esse planejamento de capacitação (linhas 295-298; 304; 315-316).

Outra atribuição que foi trabalhada na entrevista foi a pesquisa do clima organizacional. Dois motivos levaram à opção por abordá-la. Primeiramente, é a única atribuição diversa da capacitação e desenvolvimento e que não tem vínculo estrito com a educação na organização. Além disso, despertou a curiosidade sobre como a profissional a encarou na prática cotidiana.

A entrevistada afirmou que não acha que essa é uma atribuição do pedagogo e sim do psicólogo e que foi relacionada ao pedagogo sem prévia consulta para verificar a adequação.

No final ele [referindo-se ao chefe] entendeu que poderia inserir nas atribuições do pedagogo a questão do clima organizacional, mas nós pedagogos não temos essa formação. Quem tem essa formação é o psicólogo, é o psicólogo que atua nessa área. Então ela foi inserida na atribuição do pedagogo de uma forma controversa, porque não tem quem faça (linhas 497-500).

É certo que o estudo do clima organizacional é próprio dos administradores e dos psicólogos organizacionais, tanto que sua definição consta em obras dessas áreas (CHIAVENATO, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Contudo, o clima organizacional, apesar de não ser objeto de estudo dos pedagogos num geral, interessa ao pedagogo empresarial por ser parte constituinte da cultura organizacional. Essa, por sua vez, é importante porque “perceber a articulação entre elementos constitutivos dessa cultura com estratégias e propriedades do treinamento faz parte das habilidades do pedagogo empresarial” (RIBEIRO, 2010, p. 73). A mesma autora define cultura como o “resultado de um complexo conjunto de processos de aprendizagem os quais são, apenas parcialmente, influenciados pelo comportamento e pela vontade do líder” (RIBEIRO, 2010, p. 74).

O pedagogo, inclusive, deve se preocupar com outros elementos da cultura organizacional, mesmo não estando elencados nas atribuições. Assim, a forma como as pessoas interagem, as normas, os valores dominantes, a filosofia administrativa e o modo como as coisas funcionam (CHIAVENATO, 2010, p. 176) devem ser objeto de estudo do pedagogo empresarial. Certamente a intenção não é se tornar um perito na área, nem concentrar todos ou a grande maioria dos esforços nela, porém, como especialista em educação, ensino e aprendizagem, o pedagogo deve lançar seu olhar sobre esses fenômenos. Do contrário, a organização não terá a reflexão metodológica e voltada para a emancipação humana e profissional que o pedagogo pode produzir, restando somente os olhares psicológicos que a administração e a própria psicologia possuem de aprendizagem e, conseqüentemente do clima e da cultura organizacional.

Sobre esses conhecimentos diferentes dos que os profissionais têm nas suas graduações, a entrevistada acredita que não é somente responsabilidade dela ir atrás desses conhecimentos, mas o interesse maior e a responsabilidade em capacitá-la são da empresa. Ainda se referindo à atribuição da pesquisa do clima organizacional, a pedagoga afirma:

Se me foi atribuído isso eu tenho que ser extremamente capaz de fazer e o Metrô tem que me dar condições plenas. Então se foi uma atribuição inserida no meu cargo, eu só posso desempenhar se eu estiver certa do que eu estou fazendo, se eu tiver pleno domínio daquele conhecimento. Eu penso que é

algo que não cabe só a mim fazer, eu penso que é algo que é responsabilidade da empresa, me treinar e me capacitar plenamente pra fazer isso (linhas 553-558).

Segundo a profissional, é dever do pedagogo organizacional sinalizar eventuais deficiências que ensejam uma capacitação e, por parte da empresa, é necessário a disponibilização de cursos que possam suprir essa lacuna:

Se nas atribuições do meu cargo eu identificar alguma deficiência, se eu identificar algo que eu não consiga fazer, então eu tenho o dever de comunicar a empresa e a empresa tem a obrigação de me capacitar nisso (linhas 571-574).

A empresa, por sua vez, demonstrou anteriormente disposição a capacitar a pedagoga para atuar em atividades diversas da sua formação que estejam conectadas às atribuições do seu cargo, ao propiciar a ela os cursos de didática para facilitadores, gestão por competências e gestão de desenvolvimento e treinamento. Tomando essa atitude como base, não há motivos para inferir que o Metrô não continuará capacitando seus funcionários para desempenharem suas atribuições.

O fato de o Plano de Cargos e Salários elencar como requisito do cargo o título de bacharel em pedagogia – que não existe – também foi abordado na entrevista com vistas a saber qual a opinião da pedagoga em relação a isso. Para ela, o erro ocorreu somente por uma falta de percepção da pessoa que digitou:

Realmente o curso de pedagogia é licenciatura, então eu acredito que tenha sido uma falta de percepção da pessoa que redigiu, ou uma falta de conhecimento (linhas 587-589).

Como dito em análise feita anteriormente, a falta de conhecimento da área e a ausência do pedagogo no momento da consolidação dos requisitos e das atribuições, possibilitaram o erro de nomenclatura. Da mesma forma, como pôde ser visto há pouco, a adição de atribuições que não são próprias do cargo também evidenciam que o pedagogo não participou ativamente do estabelecimento dessas atribuições.

Por fim, foi solicitado à profissional que fizesse uma análise do campo da pedagogia empresarial-organizacional. Ela o identificou como um campo novo, citando, inclusive sua experiência de graduação, quando ela percebeu o crescimento do número de vagas de pedagogo nas empresas e órgãos públicos, para trabalhar com treinamento nesses ambientes, e na consequente abertura de um leque de oportunidades, sendo que no início somente se viam vagas nas escolas públicas e privadas. Segundo a pedagoga, essa mudança está ocorrendo em nível mundial e, segundo a entrevistada, o Brasil está começando a acompanhar esse movimento, preocupando-se com o treinamento e capacitação dos funcionários e,



consequentemente, inserindo o profissional apto a estudar e atuar com os fenômenos educativos, o pedagogo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo da pedagogia empresarial já existe há algum tempo, contudo está em ascensão no contexto brasileiro, consolidando as atividades pedagógicas que eram praticadas no passado, adequando-as à nova lógica do mercado de trabalho e acompanhando a tendência mundial das organizações em valorizar o capital humano. Como pôde ser visto, a preocupação dos gestores evoluiu ao longo do século XX, passando de simplesmente visar à melhora contábil, de lucros, para visar atualmente ao desenvolvimento pessoal e funcional. Isso elevou as atenções voltadas à formação educacional, o que vem justificando a inserção do pedagogo no meio organizacional enquanto profissional formado para trabalhar com a educação nas suas dimensões teórica e prática.

Os modelos de formação do pedagogo estão configurados a partir de uma base docente e dão suporte para a atuar com docência na empresa, nos casos em que atua como instrutor ou planejando, organizando e executando treinamentos. Contudo, mesmo prevendo a sua atuação em contextos não-escolares, não o prepara para atuar como um especialista em educação com enfoque no contexto empresarial. O mercado de trabalho exigido pedagogo conhecimentos que a sua formação não proporcionou, forçando-o a busca-los de outras formas, fato que ficou evidente após a análise das atribuições do pedagogo e do setor de recursos humanos da empresa estudada.

No caso da Companhia do Metropolitan do Distrito Federal, a pedagoga da empresa teve apoio institucional para realizar cursos que a capacitassem para o exercício da Pedagogia Empresarial, sendo a maioria desses cursos de curta duração. Os treinamentos de curta duração se apresentam como uma boa opção para profissionais bem formados em suas áreas que apenas necessitam do preparo para um recorte que não foi contemplado na graduação. Contudo, a realização de cursos mais avançados, como pós-graduações *lato e stricto sensu*, bem como MBA's, é importante para a evolução como profissional. Isso foi reconhecido como tal pela profissional entrevistada.

A empresa apresentou maior interesse em providenciar treinamentos, de curta duração, em detrimento às ações de desenvolvimento, de longa duração, fato que inclusive está explícito em documentos oficiais da empresa (COMPANHIA DO METROPOLITANO DO

DISTRITO FEDERAL, 2009). É certo que a rápida aplicação dos treinamentos torna-lhes mais atrativos do ponto de vista gerencial, contudo, é importante que a empresa também se preocupe com as ações de desenvolvimento, uma vez que elas estimulam os funcionários e os mantém vinculados à empresa e num nível de atuação ótimo. O estímulo à graduação ou à pós-graduação, bem como à especialização técnica para aqueles que atuam na área operacional, por exemplo, poderia ser uma boa ação de desenvolvimento com ótimos retornos humanos e práticos para a empresa, que teria funcionários mais qualificados e capazes. É papel do pedagogo, como um gestor que atua com os outros gestores, alertar a empresa e buscar meios de realizar essas ações.

A Companhia do Metropolitano do Distrito Federal se mostrou um ótimo exemplo a ser estudado por apresentar várias dimensões de atuação do pedagogo empresarial. Em suma, grande parte do que se vê apresentado como funções e atribuições do pedagogo empresarial nos livros e artigos acadêmicos que abordam esse campo do conhecimento pedagógico pode ser identificado na empresa. Exemplo disso é o fato de as atribuições desse profissional se basearem precipuamente sobre atividades de capacitação e desenvolvimento e a evidência dada à atividade docente quando atuando como instrutor (RIBEIRO, 2010; LOPES, 2006; CADINHA, 2006; PASCOAL, 2007; PASA; NOGARO, 2010).

Contudo, a entrevistada mencionou alguns fatores que ensejam cuidados por parte dos gestores e preocupação dela enquanto chefe da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A composição da sua equipe deve ser adequada ao ideal que a própria profissional traçou, com administradores, assistentes sociais e psicólogos, possibilitando a construção de um olhar multifacetado dos aspectos humanos da empresa. Além disso, a previsão da criação da Escola Metroviária, um projeto grande e ousado, demandará uma equipe completa e capacitada. A empresa necessita, ainda, de pedagogos que não estejam exercendo função de chefia para atuar nas áreas de docência, planejamento, avaliação e orientação dos cursos externos, bem como nas atuações de campo, para o caso dos cursos internos.

A produção acadêmica dessa área é escassa e tem-se ainda que recorrer muito a outras áreas que já estão mais enraizadas no contexto organizacional. A dificuldade de se encontrar bibliografia que embase os estudos sobre pedagogia empresarial representa, por um lado, um fator que atrapalha os profissionais e pesquisadores interessados em conhecer a área. Por outro lado, é uma ótima justificativa para que os estudos na área não parem, de modo a

consolidar cada vez mais o campo da pedagogia empresarial como uma das vertentes possíveis aos egressos do curso.

Por fim, é necessário que o preparo dos pedagogos para o contexto empresarial possa ser iniciado desde a graduação e estendido às pós-graduações. As pesquisas no campo não podem parar, pois somente por meio delas será possível divulgar a importância do pedagogo nas empresas, de modo que essa carreira seja mais uma a fincar suas raízes nas organizações modernas, tão preocupadas com o saber fundamental da Pedagogia: a educação.

## 9 REFERÊNCIAS

BOOG, G. G (Coord). Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 3. Ed. São Paulo, SP: MAKRON Books, 1999

BRASIL, CNE/CP. Parecer n. 1/2006. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2013

BRASIL, CNE/CP. Parecer n. 5/2005. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05_05.pdf)>. Acesso em: 14 out.2013

BRASIL, Constituição (1988).Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado,1998.

BRASIL, Lei nº 5692, de 11 de agosto de 1971.Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5692impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692impressao.htm)>. Acesso em: 13 jan. 2014

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

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano nas organizações. 8. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

CLARO, J. A. C. S.; TORRES, M. O. F. Pedagogia empresarial: a atuação dos profissionais da educação na gestão de pessoas. In: Revista Contrapontos – Eletrônica, vol. 12, n. 2, p. 207-216, mai.-ago. 2012.

COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL (Distrito Federal). Governo do Distrito Federal. **Memória**. Disponível em: <<http://www.metro.df.gov.br/sobre-o-metro/memoria.html>>. Acesso em: 29 maio 2013. 2013a.

COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL (Distrito Federal). Governo do Distrito Federal.**Normas Organizacionais**. Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2009.

COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL (Distrito Federal). Governo do Distrito Federal.**Plano de Cargos e Salários do Metrô-DF**. 2013b.

COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL (Distrito Federal).  
Governo do Distrito Federal. **Programa de Melhorias da Qualidade de Vida no Trabalho, das Relações Humanas na Empresa e Prevenção e Combate ao Assédio**, 2013c.

COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL (Distrito Federal).  
Governo do Distrito Federal. **Regimento Interno da Companhia do Metropolitan do Distrito Federal**, 1994.

COSTA, Marília Maia. *Psicopedagogia Empresarial*. 2. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Wak Editora, 2011.

GAUTHIER, Clermont. O século XVII e o nascimento da pedagogia. IN: TARDIFF, Maurice e GAUTHIER, Clermont (orgs). *A Pedagogia: teorias e práticas da Antiguidade aos nossos dias*. 2. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. Jr. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo, SP: Atlas, 1981.

KRUMM, D. J. *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?*. 12. Ed. São Paulo, SP: Cortez, 2010.

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

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. Ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo, SP: Futura, 2005.  
MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

MOROZ, M.; GIANFALDONI, M. H. T. A. *O processo de pesquisa: iniciação*. 2. Ed. Brasília, DF: Liber Livro Editora, 2006

PASA, Bethânia e NOGARO, Arnaldo. A responsabilidade da Pedagogia e do Pedagogo (empresarial) frente à crise ética e humana. *Revista Espaço Pedagógico*, v. 17, n. 1, Passo Fundo, p. 154-166, jan./jun. 2010.

PASCOAL, Miriam. O Pedagogo na Empresa e a Responsabilidade Social Empresarial. *EDUCAÇÃO: Teoria e Prática*, v. 17, n. 29, p. 87-102, jul./dez/ 2007.

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

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. Ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAVIANI, Dermeval. A pedagogia no Brasil: História e teoria. 2. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.

SCHEIBE, Leda e AGUIAR, Márcia Ângela. Formação de profissionais da educação no Brasil: O curso de Pedagogia em Questão. In: Educação e Sociedade. Ano XX. Nº 68 especial. Dez/99.

SILVA, C. S. B. da. Curso de pedagogia no Brasil: história e identidade. 3. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 3. Ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

TFOUNI, Leda Verdiani. Letramento e Alfabetização. 3. Ed. São Paulo, SP: Cortez, 2000.

TOLEDO, F. de. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 8. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 1992.

## 10 APÊNDICE

### 10.1 ROTEIRO DA ENTREVISTA



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Educação – FE

Trabalho Final de Curso – 2/2013

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

1. Formação profissional (questionar acerca da graduação em pedagogia, há quanto tempo que o profissional o concluiu, se realizou cursos de pós-graduação *latu* ou *strictu sensu*, cursos de educação continuada, outros cursos de graduação).
2. Experiência (questionar sobre a experiência do profissional na área empresarial, se é o primeiro emprego na área, há quanto tempo está inserido no contexto empresarial).
3. Cargo na empresa (questionar acerca da empresa, do setor e do cargo que o profissional exerce. Questionar a opinião do profissional acerca da exigência do título de bacharel em pedagogia. Quais motivos levaram o profissional a ingressar na empresa).
4. Atribuições (questionar acerca das atribuições desenvolvidas pelo profissional na empresa, questionar acerca da aplicação dos conhecimentos pedagógicos, até que ponto os conhecimentos adquiridos na graduação auxiliaram o profissional na execução de suas tarefas, em que medida outros cursos foram necessários para possibilitar ou melhorar a atuação na empresa, caso tenham sido, quais conhecimentos empíricos julga essenciais na sua atuação, se mantém contatos externos com outros profissionais da área empresarial para trocar experiências e conhecimentos).
5. Capacitação e desenvolvimento (questionar como ocorrem as atividades de capacitação e desenvolvimento, quais suas modalidades, em quais fases e instâncias o pedagogo atua, como é a atuação do pedagogo, como trabalha com os conteúdos dos cursos, como ocorre sua atuação como instrutor, quais os trabalhos desenvolvidos com

instrutores e treinandos, como é o trabalho didático dos cursos (planos de curso, planos de aula, avaliações, tecnologias e insumos educacionais) e a confecção e/ou providência de material instrucional, como são identificadas as necessidades de treinamento).

6. Clima Organizacional (como ocorre a pesquisa do clima organizacional, quais os conhecimentos, ferramentas e estratégias que o profissional julga necessário para desenvolver essa atividade).



## 10.2 TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

- 1 Pesquisador: Bom dia.
- 2 Entrevistada: Bom dia.
- 3 Pesquisador: Eu queria agradecer por você estar colaborando com minha pesquisa realizando  
4 essa entrevista. Eu vou começar questionando um pouco sobre a sua formação profissional. Eu  
5 queria que você me explicasse como é que foi, em que você é graduada?
- 6 Entrevistada: Eu fiz a graduação em pedagogia pela Universidade de Brasília. Na época, ainda  
7 eram as habilitações, então eu fiz a primeira habilitação em magistério, para início  
8 escolarização. Eu entrei na universidade em 2000 e concluí essa primeira habilitação em  
9 2004. Em seguida, fiz a segunda habilitação, orientação educacional, e concluí essa segunda  
10 habilitação em 2006. Não sei se é o caso, se é pertinente, mas eu também fiz a graduação em  
11 direito e fiz uma especialização em direito civil e processo civil. Agora para o ano de 2014,  
12 como estou atuando muito na área pedagógica, eu farei uma pós-graduação em gestão de  
13 pessoas. Então eu formei nas duas habilitações em 2006 e só agora que eu vou fazer realmente  
14 uma especialização na área de pedagogia.
- 15 Pesquisador: Nesse tempo, não realizou nenhum curso nessa área?
- 16 Entrevistada: Não. Realizei alguns cursos pelo metrô, alguns cursos na área de gestão de  
17 pessoas, cursos rápidos, palestras, seminários, mas nenhum curso com a carga horária maior.
- 18 Pesquisador: Você poderia me explicar sobre esses cursos que você fez aqui no Metrô? Quais  
19 deles que têm alguma relação com a sua área de atuação?
- 20 Entrevistada: Eu fiz um curso na ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) de  
21 gestão por competências, mas a gente não aplicou o que aprendeu no curso porque o Metrô  
22 estava passando por um processo de revisão no regimento interno e a gestão por competências  
23 parte da atribuição de cada cargo. Então ainda não foi implementado nenhum tipo de ação  
24 nesse sentido, de gestão por competências. Eu fiz também um curso na ENAP, pelo Metrô, de  
25 didática pra facilitadores de aprendizagem. Com esse curso, eu e minha equipe nos  
26 capacitamos pra ministrar esse mesmo curso para os instrutores internos do Metrô. O Metrô  
27 tem cursos internos na área operacional e a gente fez esse curso de didática na ENAP e  
28 multiplicou os conhecimentos para os nossos colegas que eram instrutores aqui. Esses dois  
29 cursos foram muito significativos no trabalho que eu faço no Metrô. E teve também um curso  
30 que eu e minha equipe fizemos de gestão de desenvolvimento e treinamento onde a gente  
31 aprendeu todos os instrumentos que são utilizados na área de treinamento dentro de uma  
32 empresa. A gente aprendeu a fazer levantamento de necessidade de capacitação, a medir o  
33 impacto dos cursos dentro da empresa, então, a gente aprendeu a elaborar instrumentos de  
34 avaliação pra ver se realmente o treinamento foi efetivo ou se não foi. Então esses três cursos  
35 foram realmente os mais significativos que eu fiz pelo Metrô e que eu apliquei no meu dia a  
36 dia aqui no meu trabalho.

37 Pesquisador: Eu queria saber sobre a sua experiência, se você já tinha experiênciou se não  
38 tinha experiência quando ingressou aqui. Como se deu o seu ingresso aqui na companhia?

39 Entrevistada: Eu já tinha feito alguns estágios na área de gestão de pessoas, mas como  
40 estagiária eu não podia atuar muito diretamente na área de RH. Minha experiência mesmo era  
41 em sala de aula, eu já tinha dado aula para o maternal em duas escolas aqui de Brasília, mas  
42 experiência em pedagogia dentro da empresa eu não tinha, eu aprendi tudo quando eu  
43 ingressei no Metrô.

44 Pesquisador: Então seu primeiro serviço na área empresarial foi aqui?

45 Entrevistada: Na área empresarial foi o primeiro serviço. Mas antes de vir para o Metrô eu já  
46 tinha trabalhado dois anos no Ministério da Educação, trabalhava com políticas do ensino  
47 superior. Mas essa visão da pedagogia na empresa, o primeiro contato que eu tive foi no  
48 Metrô. No concurso também não exigia experiência na área, então eu realmente entrei aqui  
49 com a experiência de sala de aula, de magistério, e tudo que eu aprendi na área de pedagogia  
50 empresarial foi aqui na prática mesmo.

51 Pesquisador: E o que te levou a ingressar no Metrô e a optar por trabalhar na área  
52 empresarial?

53 Entrevistada: Eu sempre fui apaixonada pela educação, amava dar aula e amava a experiência  
54 com maternal, com criança. Era apaixonante, gratificante. Mas o que me levou a desistir da  
55 sala de aula, entre aspas porque aqui eu também dou aula, foi realmente o salário. Eu dava  
56 aula pra educação infantil e o salário não era gratificante. Eu também tinha um sonho de  
57 ingressar na secretaria de educação e eu estudei muito para o concurso. Fui nomeada no  
58 concurso (da secretaria de educação) e por coincidência a nomeação do Metrô saiu numa  
59 sexta-feira e a da secretaria de educação saiu numa segunda-feira. Eu tinha uma semana pra  
60 pensar, e optei pelo Metrô por causa das condições, porque eu sei que na sala de aula as  
61 condições são precárias, a escola pública não é fácil de você trabalhar, tem a questão da  
62 valorização do profissional, que todo mundo tem lutado por isso. Eu pensei: “o quê que eu vou  
63 querer? O quê que vai ser melhor?”. Então eu optei por trabalhar na empresa, no Metrô,  
64 porque eu sabia que eu ia ter mais condições. Embora eu fosse apaixonada pela educação, eu  
65 optei vir pra empresa porque eu tenho mais tranquilidade e hoje, apesar de amar a educação,  
66 eu não me arrependo da escolha que eu fiz.

67 Pesquisador: Como é a estrutura do trabalho de vocês aqui? Eu queria que você me explicasse  
68 um pouco sobre o setor que você está. Onde você está alocada aqui na empresa? Como é o seu  
69 trabalho no dia-a-dia e como são as suas condições?

70 Entrevistada: No Metrô são quatro diretorias, eu trabalho na Diretoria de Administração, onde  
71 tem o órgão de recursos humanos. O meu setor de treinamento é um dos órgãos que compõem  
72 o departamento de recursos humanos. O metrô é empresa pública e depende de orçamento  
73 público, depende de verba pública. A folha de pagamento ainda é feita pelo GDF, então a  
74 gente depende de recursos do governo para tudo. As condições de trabalho também não são  
75 muito fáceis, a gente tem dificuldade de adquirir material de treinamento, equipamentos

76 multimídia, tem dificuldade de contratar os treinamentos, porque tudo depende de licitação,  
77 tudo depende de orçamento, então não tem sido muito fácil. A gente tem que se desdobrar,  
78 muitas vezes a gente tem que correr atrás de parcerias para oferecer cursos. Por exemplo, o  
79 SAMU oferece cursos pro Metrô de forma gratuita, de primeiros socorros. Então a gente tem  
80 sempre que estar buscando e se desdobrando nessas parcerias para fazer o trabalho acontecer,  
81 porque a gente não tem uma verba separada pra treinamento, então toda vez que alguém  
82 solicita um curso no metrô a gente tem que pedir orçamento, é um processo demorado, que  
83 leva pelo menos dois meses. Não é algo muito fácil também, as condições não são tão boas por  
84 se tratar de empresa pública.

85 Pesquisador: Eu queria que você me dissesse um pouco sobre as suas atribuições aqui na  
86 empresa, que você fizesse uma descrição do que você faz. Você poderia descrever as suas  
87 atividades do dia-a-dia e tudo o que envolve esse trabalho do pedagogo aqui na empresa?

88 Entrevistada: A gente passou por uma reestruturação agora no plano de cargos e salários e as  
89 atribuições do cargo de pedagogo são bem amplas, muito grandes. Se eu for listar aqui não vou  
90 me recordar de todas, mas basicamente o nosso trabalho consiste em fazer no final do ano um  
91 levantamento de necessidades de capacitação, onde cada setor e cada funcionário identificam  
92 aquilo que precisa ser treinado. No decorrer do ano a gente vai oferecendo esses treinamentos  
93 que foram solicitados. A gente busca no mercado os treinamentos, pede propostas, algumas  
94 vezes a gente licita, em outras não precisa de licitação. Então no decorrer do ano a gente  
95 trabalha em cima dessas necessidades que foram apontadas. O nosso setor também é  
96 responsável pelo contrato do programa jovem aprendiz, que é um programa social, onde os  
97 jovens de baixa renda têm a oportunidade de ter o primeiro emprego. A gente tem uma equipe  
98 que gerencia esse programa, que cuida de questões relacionadas à disciplina, uniforme, faltas,  
99 e eu sou a gestora do contrato, então quando tem algum problema eu tenho que resolver.  
100 Nosso setor também trabalha com o programa de estágio, nós somos os gestores do contrato  
101 do programa de estágio, onde os estudantes que estão ou no ensino médio ou no ensino  
102 superior fazem o estágio aqui no Metrô. Então, nosso setor também é responsável pela  
103 captação desses jovens, a gente também cuida de, de crachá, folha de ponto, admissão,  
104 rescisão, questões comportamentais também, quando algo acontece a gente tem que atuar, tem  
105 que conversar. Outra atribuição do meu cargo e da minha equipe é a confecção e emissão de  
106 certificados. A gente tem também o gerenciamento do pagamento de instrutoria. Os instrutores  
107 internos do Metrô, os da operação, que são os instrutores mais antigos que repassam o  
108 conhecimento para os mais novos, recebem um valor de instrutoria e a gente é responsável por  
109 fazer esses pagamentos, por acompanhar esses treinamentos também. A gente tem por missão  
110 acompanhar de perto todos esses treinamentos. Algumas vezes a gente não pode estar em  
111 campo, mas alguns treinamentos a gente realmente faz questão de acompanhar. A avaliação  
112 também, quando tem algum curso fora ou dentro da empresa, a gente é responsável por fazer  
113 uma avaliação, ver o impacto daquele treinamento, ver se aquele treinamento mudou a  
114 filosofia do empregado, se ele melhorou ou se não teve nenhum retorno, então a gente  
115 também faz essa avaliação, os treinamentos internos passam por essa avaliação e os externos  
116 também. Outra atribuição significativa é buscar no mercado os cursos que são solicitados,  
117 fazer o pagamento desses cursos e também avaliá-los. Basicamente as atribuições do pedagogo

118 e da minha equipe são essas. A gente tem também por missão, quando tem concurso público  
119 que ingressa algum funcionário no metrô, receber esse funcionário, acolher, fazer uma  
120 integração com ele, fazer dinâmicas, pra que ele se sinta acolhido, pra que ele se sinta a  
121 vontade, pra que ele conheça a empresa, então a gente leva eles para o auditório, faz dinâmica  
122 de apresentação, apresenta a estrutura da empresa, apresenta o organograma, apresenta o  
123 nosso sindicato, apresenta a nossa associação, eles vão à manutenção conhecer as oficinas  
124 onde os trens ficam, onde é feita a manutenção, eles conhecem um pouco do centro de  
125 controle, eles fazem uma viagem de trem, então é uma atividade bem interativa que a gente  
126 faz durante uma semana. A gente chama de semana de integração. Então o ano que vem que  
127 provavelmente vá ter concurso, a gente vai passar o ano inteiro fazendo esse trabalho de  
128 acompanhamento, de acolhimento desses novos empregados. São essas as atribuições do meu  
129 cargo e as atribuições do, do nosso setor. Isso em linhas gerais, porque se a gente pegar as  
130 atribuições tem mais coisa. É porque realmente lembrar um por um agora eu não vou  
131 conseguir.

132 Pesquisador: Eu queria que você fizesse uma análise sobre os conhecimentos  
133 pedagógicos. Como esses conhecimentos que você teve ao longo da sua formação estão  
134 aplicados aqui na empresa? Você faz um plano de aula, um plano de curso? Eu queria que você  
135 fizesse esse paralelo entre os conhecimentos que você adquiriu na sua formação como  
136 pedagogo e em que medida você aplica eles aqui na empresa

137 Entrevistada: A formação do pedagogo que foi ministrada na Universidade de Brasília é muito  
138 humanista, muito humanizada. Você ingressa no curso de pedagogia e sai de lá uma pessoa  
139 bem melhor, uma pessoa bem mais acolhedora, solidária. Eu costumava falar na época que se  
140 você não sabe o que você quer, faça pedagogia que pelo menos você vai sair de lá uma pessoa  
141 melhor. Essa formação ela foi fundamental para o trabalho que eu desempenho aqui porque a  
142 gente tem algumas pessoas da área operacional que têm uma visão um pouco dura das  
143 relações humanas, é algo meio militarizado. Então o nosso trabalho é muito importante porque  
144 a gente traz essa visão humanista de trabalhar com pessoas, de acolher, de tratar bem. Minha  
145 formação me ajudou muito a lidar com pessoas, a resolver problemas, na hora de uma  
146 avaliação de uma pessoa com necessidades especiais. Às vezes chegava um técnico da  
147 operação e dizia: "essa pessoa não tem condições de ser aprovada no curso de formação e  
148 desempenhar as atribuições". Nosso trabalho como pedagogo entrava nesse sentido da questão  
149 humanizada. Nós dizíamos: "não, vamos tentar resolver de outra forma, vamos ver se tem  
150 algo que ele consiga fazer e vamos inseri-lo nesse trabalho". Então o que eu aprendi nessa  
151 visão humanista na universidade, me ajudou muito a aplicar e trazer uma visão mais  
152 humanizada para dentro da companhia. Isso falando na parte humana. Na parte técnica, os  
153 conhecimentos que eu tive de plano de aula, plano de curso, avaliação, feedback, eles foram  
154 todos inseridos também no que eu faço aqui. Como eu falei, a gente tem os nossos instrutores  
155 internos e a gente precisava de instrumentos mais burocráticos para fazer esse pagamento de  
156 instrutoria. Então a gente inseriu a figura do plano de aula, que precisava ser apresentado antes  
157 de começar um treinamento, a gente inseriu a questão da lista de frequência, que era um  
158 instrumento necessário para a comprovação de que o curso foi dado, a própria questão da  
159 avaliação. A gente foi inserindo essa cultura desses instrumentos pedagógicos que antes não

160 existiam no Metrô.A formação que eu tive na UnB, as disciplinas de metodologia, de plano de  
161 curso, todos esses instrumentos didáticos foram inseridos aqui e graças ao conhecimento que  
162 eu tive na universidade, porque antes não existia, os instrumentos eram falhos, não havia  
163 muita comprovação do que era feito.

164 Pesquisador: Antes de você ingressar aqui, já tinha algum pedagogo atuando na empresa?

165 Entrevistada: Antes de eu ingressar, já tinha um pedagogo, uma única pedagoga, a Dona  
166 T..Ela foi a primeira pedagoga.Ela ficou alguns anos na área, mas saiu da área e foi trabalhar  
167 no financeiro. Hoje ela atua fora da área de pedagogia.Ela foi substituída por outra pedagoga  
168 que não era concursada, era cargo em comissão. Depois que essa segunda pedagoga saiu  
169 quem entrou na área de treinamento foi um administrador, até que eu cheguei e assumi o  
170 cargo.

171 Pesquisador: Então o cargo ficou um tempo sem pedagogo?

172 Entrevistada: Ficou.

173 Pesquisador: Qual é a sua avaliação em relação a isso?

174 Entrevistada: O tempo que ficou sem a figura do pedagogo foi bem curto, então não teve uma  
175 perda significativa.Pro que a gente faz lá eu acho que a figura do pedagogo é fundamental,  
176 acho que realmente a pessoa para trabalhar com treinamento, para lidar com pessoas, tem que  
177 ser o pedagogo.Contudo, quando foi o administrador não houve perda, o trabalho continuou  
178 sendo executado.Mas eu penso que realmente pra assumir essa divisão o ideal seria o  
179 pedagogo.

180 Pesquisador: Você acredita que o pedagogo é o ideal por causa da formação dele, por causa  
181 dos conhecimentos?

182 Entrevistada: Por causa dos conhecimentos em educação, por causa dos conhecimentos em  
183 educação de adultos.Eu penso que das profissões mais voltadas para o RH o que mais vai se  
184 adaptar à divisão de treinamento é realmente o pedagogo, pelos conhecimentos em educação,  
185 pelo conhecimento das teorias, pelo conhecimento desses instrumentos de plano de aula,  
186 plano de curso,pelo conhecimento de avaliação, de feedback, eu penso que é o profissional  
187 mais capacitado sim.

188 Pesquisador: Quando você ingressou aqui você sentiu alguma necessidade em relação ao que  
189 você tinha aprendido na graduação e o que estava sendo solicitado aqui?Faltou alguma coisa  
190 ou os conhecimentos foram o suficiente, os que você já tinha?

191 Entrevistada: Eu penso que faltou uma preparação do curso de pedagogia voltado para  
192 empresa. A minha graduação foi toda voltada para o ensino de crianças, para o magistério,  
193 para a pedagogia infantil mesmo, então quando eu cheguei aqui eu me deparei com algumas  
194 necessidades de alguns conhecimentos na área empresarial. Exemplo: o trabalho aqui no  
195 metrô exige conhecimentos de direito administrativo, na área de contratos, na área de  
196 licitações. Então foi algo que eu não fui preparada pra assumir e quando eu cheguei aqui eu

197 realmente senti falta de uma formação voltada para a empresa, porque minha formação foi  
198 toda voltada pra sala de aula. Muita coisa eu aprendi na prática, eu aprendi com as pessoas  
199 que já trabalhavam aqui dentro, então faltou realmente uma formação mais voltada pra  
200 trabalhar em empresas.

201 Pesquisador: Você acredita então que os conhecimentos que você adquiriu aqui, os empíricos,  
202 foram importantes para engrandecer sua atuação?

203 Entrevistada: Com certeza, o que eu aprendi quando eu entrei, com as pessoas que já estavam  
204 aqui foi fundamental pra que eu conseguisse desempenhar as minhas atividades no Metrô.

205 Pesquisador: Quando você reconheceu que tinha que ir atrás de conhecimentos como o que  
206 você citou da licitação e tantos outros? Como você fez pra ir atrás desses conhecimentos?

207 Entrevistada: Na época que eu entrei a minha chefe era essa pessoa que era comissionada. Ela  
208 tinha uma visão muito aberta para a questão da capacitação. Então, por ela saber que era  
209 comissionada e que não iria ficar muito tempo, poderia ser exonerada a qualquer momento,  
210 ela teve essa preocupação de formar a equipe dela pra assumir o lugar. Então eu senti a  
211 necessidade, mas a busca partiu dela, ela mesma ia atrás, ela que vinha e propunha: “faz esse  
212 treinamento, faz aquele outro treinamento”, ela que buscava fazer nossa inscrição nos  
213 cursos. Então muito do que eu fiz foi por causa dessa minha chefe que nos impulsionou, que  
214 colocou a gente pra ir atrás do conhecimento.

215 Pesquisador: Essa chefe que você se refere era a pedagoga ou a administradora?

216 Entrevistada: Não, foi o seguinte. Dona T., concursada, ficou dez anos aqui. Quando ela saiu,  
217 ela foi substituída por outra pedagoga, mas que era cargo em comissão, e foi exatamente na  
218 época que eu entrei. Foi essa pedagoga que deu o pontapé inicial pra minha melhor formação.  
219 Depois da F., essa pedagoga comissionada, que entrou o R., que era o administrador, mas  
220 ficou muito pouco tempo.

221 Pesquisador: Entendi.

222 Entrevistada: Entendeu?

223 Pesquisador: Entendi, ficou claro.

224 Entrevista: Tá bom.

225 Pesquisador: Você mantém contatos externos com outros profissionais que atuam na  
226 área? Você tem esse networking, essas conexões com outros funcionários, com outros  
227 pedagogos empresariais, ou com outros funcionários que sejam afins da sua área de atuação?

228 Entrevistada: A gente recorre muito a outros profissionais da área, mas não necessariamente  
229 de empresas diferentes do Metrô. Normalmente, a gente recorre a empresas que também são  
230 públicas, que também recebem dinheiro e auxílio público. Então quando a gente vai  
231 implementar um projeto aqui no Metrô que a gente não conhece ou que a gente não domina, a  
232 gente sempre busca órgãos semelhantes ao Metro, como a CEB, a CAESB, a EMATER, a

233 TERRACAP, sempre empresas públicas subsidiadas pelo GDF. Mas a gente faz sim esse link  
234 com outras empresas. Às vezes com pedagogos, às vezes não. Às vezes a gente recorre à  
235 CAESB para pesquisar sobre algum projeto que a gente quer implementar e não  
236 necessariamente são pedagogos, as vezes são psicólogos, assistentes sociais, até mesmo  
237 administradores. Mas esse link existe sim. O programa jovem aprendiz, por exemplo, é algo  
238 novo e quando foi implementado no metro a gente buscou informações em outras empresas. E  
239 hoje várias empresas recorrem ao metrô para saber como foi o processo. Em relação a  
240 concurso público, tem alguns órgãos também que há muitos anos não têm concurso e quando  
241 vai ter eles recorrem à gente para saber como é feito, como que a gente faz a  
242 integração. Então essa interface existe sim, mas não necessariamente de pedagogo pra  
243 pedagogo, às vezes são cargos diferentes.

244 Pesquisador: Você mencionou a sua equipe várias vezes. Eu queria saber se existem outros  
245 profissionais, psicólogos, assistentes sociais, nessa sua equipe. Como é que ela é formada?

246 Entrevistada: Hoje, a minha equipe não tem uma formação na área humana, nem de  
247 psicologia, nem de pedagogia, nem de assistência social. Aqui no metrô infelizmente a gente  
248 tem um problema de alguns profissionais que estão afastados da sua área. Então a gente tem a  
249 Dona T., que é pedagoga do Metrô, mas que atua no financeiro, a gente tem a Dona E., que é  
250 psicóloga, mas atua na operação, ela é assessora da Diretoria de Operação. A gente tem alguns  
251 desvios que fazem com que a minha equipe não seja formada por profissionais da área. Hoje a  
252 minha equipe é formada por uma administradora que é F..., a gente tem o R., que ainda está  
253 concluindo o curso dele em gestão de RH, a gente tem o J., que também infelizmente está  
254 desviado, ele é técnico em eletrotécnica e está atuando com a gente também. Então  
255 infelizmente a gente tem alguns ajustes de pessoal que precisaram ser feitos e minha equipe  
256 não tem a formação que deveria ter de psicólogo, assistente social e pedagogo. A gente tem  
257 algumas coisas aqui no Metrô que precisam ser ajustadas, que a gente espera que com o novo  
258 concurso agora que está para sair seja remediado. Eu espero que venham pedagogos, eu espero  
259 que a nossa equipe possa crescer, com psicólogo, com assistente social, para acompanhar  
260 melhor nossos jovens aprendizes, nossos estagiários, mas hoje não é nossa realidade. A gente  
261 quer aos pouquinhos ir adaptando e ir melhorando até chegar à situação ideal de ter uma  
262 equipe com profissionais realmente da área humanista.

263 Pesquisador: Se você fosse traçar um ideal dos profissionais que você acha que são necessários  
264 nessa equipe, seria o pedagogo, o psicólogo, o assistente social que você já mencionou. Mais  
265 alguma outra área que você enxerga como necessária?

266 Entrevistada: Eu penso que a figura do administrador também é necessária na área de  
267 treinamento por causa desses trâmites burocráticos de contrato, de licitação. É preciso ter  
268 conhecimento da lei 8666/93, que a gente não domina, a gente não teve essa formação. Hoje a  
269 gente tem um projeto de construir um centro de treinamento, a gente tem um projeto  
270 grandioso de criar aqui a Escola Metroviária, que seja referência nacional, assim como já  
271 existe na CPTM em São Paulo, assim como já existe no Metrô São Paulo. Então a gente tem  
272 esse projeto grande, a gente tem esse sonho de construir aqui a Escola Metroviária e quando  
273 isso acontecer a gente espera que seja uma equipe grande formada por administradores, por

274 psicólogos, por assistentes sociais, pedagogos, e que seja algo grande mesmo, cada um  
275 atuando numa área, atuando seja num acompanhamento, seja na avaliação, no feedback, seja  
276 administrando esses contatos que a gente precisa ter. Então o nosso ideal é que tenha  
277 realmente uma equipe grande de profissionais capacitados, e hoje não é a nossa realidade,  
278 infelizmente.

279 Pesquisador: Sobre a questão da capacitação e do desenvolvimento, eu as vi muito nas  
280 atribuições do pedagogo. Eu queria que você me explicasse um pouco como isso ocorre aqui  
281 no nível da empresa, como ocorrem a capacitação e desenvolvimento em todas as áreas, num  
282 geral na empresa?

283 Entrevistada: Certo. Hoje a gente está com uma dificuldade que a gente tem poucas pessoas  
284 trabalhando tanto na área administrativa quanto na área operacional. A gente tem muitos  
285 projetos de desenvolvimento gerencial. A gente tem empregados da área operacional, que  
286 trabalham nas estações, que têm um cargo gerencial, que são os inspetores de estação,  
287 inspetores de tráfego, inspetores de segurança, e nós temos um projeto de formar esses  
288 gestores, essas pessoas que têm um cargo gerencial. A gente tem um projeto de estender essa  
289 formação gerencial pra todos os empregados e a gente esbarra na dificuldade de falta de  
290 pessoal. Em outubro nós oferecemos o primeiro e o segundo módulo do nosso programa de  
291 desenvolvimento gerencial e oferecemos em outubro e novembro o terceiro e o quarto  
292 módulo, primeiro para os gerentes e depois estendendo para os demais empregados da  
293 companhia. E a gente esbarrou na falta de pessoal, a gente esbarrou na questão dos gestores  
294 não conseguirem liberar seus funcionários pra fazerem esse curso, então o pessoal da  
295 operação falou: “não tenho condições, antes de abrir o concurso, de liberar ninguém pra fazer  
296 o terceiro e o quarto módulo”. A gente tem projetos de desenvolvimento de pessoas, de  
297 aperfeiçoamento de pessoal, que muitas vezes a gente não consegue desempenhar por falta de  
298 pessoas, porque o empregado não pode ser liberado do seu posto de trabalho para vir fazer o  
299 treinamento. Ainda na questão da capacitação e do desenvolvimento, desde 2012 que a gente  
300 tem a preocupação de formar os empregados que atuam direto com o público na área de  
301 língua inglesa, ou espanhola, por ocasião da copa do mundo que vai ser no ano que vem.  
302 Então novamente a gente estruturou um programa de treinamento em inglês e a área  
303 operacional, no final, quando já estava tudo pronto, mandou um comunicado dizendo que não  
304 tinha como liberar os empregados no horário de trabalho pra fazer esse treinamento na língua  
305 inglesa. Então, como empresa pública, a nossa realidade hoje é a de falta de empregados. A  
306 gente acaba implementando os projetos, a gente planeja vários projetos de desenvolvimento e  
307 capacitação, e hoje, infelizmente, muitas vezes a gente não consegue desempenhar, não  
308 consegue executar, porque a gente esbarra nessa dificuldade do empregado poder sair do  
309 posto dele de trabalho pra poder vir pra cá pro centro de treinamento se capacitar. A gente  
310 lamenta muito que isso aconteça, mas a gente também entende que lá na estação não pode  
311 deixar sem um agente de segurança, sem um agente de estação, para ele estar vindo pra cá. Às  
312 vezes acontece algum acidente, os funcionários do Metrô chamam de incidente notável. Então  
313 muitas vezes ele não pode deixar o posto dele pra estar vindo fazer treinamento. Esse ano  
314 foram duas vezes que a gente quis implementar os projetos de capacitação, tanto na língua  
315 inglesa quanto no desenvolvimento gerencial, e os gestores da operação não conseguiram



316 liberar os empregados. É uma dificuldade que a gente espera que seja sanada agora com a  
317 abertura do concurso.A gente precisa muito de pessoal pra que a gente consiga também fazer  
318 esses programas, fazer esse planejamento de capacitação.

319 Pesquisador: Entendi. No começo da entrevista você chegou a citar que uma das suas  
320 primeiras ações é o levantamento das necessidades de treinamento.

321 Entrevistada: Isso.

322 Pesquisador: Eu queria que você explicasse um pouco mais sobre como é que isso  
323 ocorre.Como é que se desenvolve esse processo e como é a sua atuação nesse levantamento?

324 Entrevistada: A gente tem um formulário que é o levantamento de necessidade de  
325 capacitação, a gente o chama de LNT.Nos meses de outubro ou novembro os setores são  
326 consultados e aí cada gestor ou o próprio empregado fala que precisa de algum treinamento.A  
327 minha atuação nesse sentido vai desde a impressão do formulário a levar em cada setor, em  
328 cada gestor e fazer também um trabalho de conscientização. Eu costumo falar que não tem  
329 tanto recurso e que esses treinamentos que a gente está levantando são os mais emergenciais.  
330 Se a gente consegue juntar uma turma de dez pessoas para o mesmo treinamento eu vou  
331 conscientizando porque se a gente deixar por conta do setor ou do gestor cada empregado vai  
332 pedir um treinamento diferente e dez treinamentos diferentes já fica difícil. Então eu tento  
333 levantar qual que é a maior demanda e a gente tenta atender esses cursos que são mais  
334 emergenciais, que são mais solicitados pelas áreas. Quando terminamos de fazer esse  
335 levantamento,nós consolidamos os dados, vemos os treinamentos que são prioritários,  
336 fazemos um levantamento de custos, fazemos um relatório e encaminhamos para o financeiro  
337 pra ver se tem esse recurso disponível para oferecermos esse curso. No decorrer do ano  
338 seguinte, essa estimativa de cursos vai para o financeiro, que faz os relatórios e o pedido de  
339 verba para o ano que vem.Quando é aprovado, a gente começa a trabalhar no decorrer do ano  
340 nesses cursos que foram identificados como prioritários na empresa. Assim, a minha atuação  
341 vai desde implementar esse formulários nos setores, divulgar, até contratar os cursos no  
342 próximo ano, pagar os cursos e avaliar como foi o impacto desses treinamentos no Metrô.

343 Pesquisador: Isso para o caso dos cursos externos?

344 Entrevistada: Isso, dos cursos externos.

345 Pesquisador: Esses que você realiza levantamento pra fazer pagamento?

346 Entrevistada: Isso, isso.

347 Pesquisador: Existe dentro desse levantamento a possibilidade do empregado propor um curso  
348 interno?

349 Entrevistada: Um curso que seja feito aqui da área operacional?

350 Pesquisador: Isso.

351 Entrevistada: Não. A gente tem duas divisões aqui. Uma são os cursos externos, normalmente  
352 da área administrativa, como cursos de informática, de contratos de licitações. A outra  
353 demanda é interna, que são os cursos de atualização da área operacional. A gente tem cinco  
354 divisões da área operacional. Por exemplo, a Divisão de Tráfego tem o seu coordenador de  
355 treinamento. Normalmente ele é um piloto mais experiente ou é um instrutor de tráfego e ele  
356 identifica as necessidades do tráfego: “eu preciso formar os meus pilotos pra operar os trens  
357 série 2000, eu preciso formar todos os meus pilotos pra ré monitorada”. Então esse  
358 coordenador da Divisão de Tráfego vai identificar a demanda de treinamentos internos e vai  
359 me comunicar. Ele fala “M., no decorrer do ano eu vou dar esses treinamentos para os meus  
360 pilotos”. Eu preciso de todas essas informações tanto dos cursos externos quanto dos cursos  
361 internos. Eu faço uma consolidação do que vai ser ministrado no ano seguinte e a gente  
362 divulga, porque isso está no acordo coletivo, que a gente tem que divulgar a relação de cursos  
363 que vão ser oferecidos. Então eu preciso desse levantamento, mas no caso da área operacional  
364 não sou eu que faço, eu não tenho conhecimento técnico pra dizer no quê que um piloto  
365 precisa ser formado, então eu conto sempre com o apoio desse coordenador da área  
366 operacional pra me dizer qual que é a necessidade de treinamento dele. Mas não é nesse  
367 formulário [o LNT] que é feito, cada área operacional faz do seu modelo, da forma que acha  
368 melhor, e só me informa depois. Agora para os cursos externos eu tenho todo controle, sei  
369 quem pediu, qual vai ser atendido, eu tenho toda a relação dos cursos externos. Algo que eu  
370 acho importante falar. Vamos supor que o setor identificou um seminário que vai ter de  
371 transportes em São Paulo. Às vezes esse seminário ainda não foi divulgado, ninguém sabia que  
372 ia acontecer, e no decorrer do ano a gente fica sabendo que vai ter esse treinamento. Nada  
373 impede que a gente ofereça, entendeu? Às vezes não foi identificada essa necessidade, mas no  
374 decorrer do ano apareceu um workshop, um seminário interessante, se a área me pede a gente  
375 também fornece esse curso para a área, mesmo que esteja fora do nosso planejamento, porque  
376 são cursos que às vezes a gente não consegue prever, então a gente atende também esses  
377 cursos que vão acontecendo no decorrer do ano.

378 Pesquisador: Vocês costumam fazer pesquisa no mercado pra esses cursos tanto pra área  
379 operacional quanto pra área administrativa?

380 Entrevistada: Na área administrativa, se é um curso que não ocorre com frequência a gente  
381 não faz pesquisa, a gente tem como contratar, se é um evento que vai acontecer uma vez, por  
382 exemplo, um seminário em São Paulo sobre transporte vai acontecer uma vez, a gente  
383 contrata sem fazer pesquisa porque a gente sabe que é um treinamento que só vai acontecer ali  
384 e naquele dia. Agora nos treinamentos que são comuns, nos cursos que são comuns, por  
385 exemplo, cursos de informática, cursos na área de engenharia, que a gente sabe que tem uma  
386 oferta grande no mercado, a gente faz pesquisa de preço. A gente precisa no mínimo de três  
387 propostas pra poder justificar e normalmente a que vai ser aceita vai ser a de menor valor, a  
388 não ser que tenha algum diferencial conhecimento técnico de um instrutor que nenhum outro  
389 tem, aí a gente consegue contratar. Mas normalmente é o de menor valor que vence.

390 Pesquisador: Entendi.

391 Entrevistada: Você perguntou também da área operacional, se a gente faz alguma pesquisa. O  
392 sistema metroviário é muito limitado, não é em todo lugar que tem metrô então as  
393 características do Metrô elas são únicas. Embora a gente tenha pegado todo o conhecimento  
394 do Metrô São Paulo, cada metrô tem sua particularidade. Por isso, normalmente não é feito  
395 uma pesquisa para os cursos da área operacional. Eu vou citar o exemplo dos cursos para  
396 pilotos. A gente sabe que a realidade da via é diferente da via de São Paulo, os trens são  
397 diferentes. Então é um treinamento único que normalmente a gente não pesquisa e não faz  
398 comparação. Os próprios pilotos conhecem suas necessidades, os trens são diferentes, então no  
399 caso da operação a gente não compara, não faz pesquisa no mercado. Mas a gente sempre está  
400 em interface com os outros metrôs, os técnicos estão sempre indo visitar, eles sempre estão  
401 indo conhecer as novidades. Esse ano eu estive em São Paulo para ver o que está acontecendo  
402 lá em termos de treinamento. A gente está sempre olhando o que está acontecendo no mercado  
403 para implementar aqui também.

404 Pesquisador: Eu fiquei com uma dúvida em relação a algo que você disse no início, sobre a sua  
405 relação com os instrutores. Você mencionou agora que em relação aos cargos da operação são  
406 eles que fazem esse levantamento por ser uma área específica. Eu queria saber como é a sua  
407 atuação com os instrutores e coordenadores. Você trabalha com os conteúdos dos cursos, você  
408 auxilia eles de alguma forma nessa questão da instrutoria, você podia explicar isso para mim  
409 por favor?

410 Entrevistada: Quando eu fiz o curso de didática pra facilitadores de aprendizagem,  
411 multipliquei esses conhecimentos. Então eu tive um contato muito grande com esses instrutores  
412 e eu ajudei, ensinei a fazer o plano de curso, ensinei a fazer o plano de aula. Hoje a gente  
413 continua com esse relacionamento porque a gente paga instrutoria e quem prepara esse  
414 material são os instrutores, são os coordenadores. A gente está o tempo todo em contato. Eles  
415 às vezes precisam de uma sala de aula e a gente vai lá e reserva. Às vezes eles precisam de  
416 equipamento multimídia, somos nós que fornecemos. Então nós estamos o tempo todo nos  
417 comunicando com eles. Às vezes eles têm alguma dúvida, eles sempre entram em contato com  
418 a gente, na hora de pagar instrutoria. Às vezes a gente não entende alguma coisa que foi feita,  
419 a gente sempre entra em contato com eles também. Então a gente é bem ligado, a gente não  
420 interfere no conhecimento técnico, mas na parte pedagógica a gente sempre está interagindo, a  
421 gente sempre está se relacionando e se comunicando em relação a isso, aos instrumentos, à  
422 parte logística de sala de aula, de Datashow, de notebook. A gente tem sempre essa  
423 comunicação tanto com os instrutores quanto com os coordenadores.

424 Pesquisador: Eu queria que você explicasse um pouco sobre a sua atuação como  
425 instrutora. Você disse que aqui também você dá aula.

426 Entrevistada: Sim

427 Pesquisador: Eu queria que você me explicasse sobre isso.

428 Entrevistada: A questão da aula ela depende muito de cada gestor. Quando a minha chefe era  
429 essa pedagoga que era comissionada ela acreditava muito na nossa equipe e nos capacitou.  
430 Nós fomos muito elogiados quando ministramos as aulas, mas isso muda muito de gestor para

431 gestor. Na época que entrou o administrador, por exemplo, ele já entendia que os cursos teriam  
432 mais credibilidade se fossem ministrados por uma equipe de fora, uma equipe contratada.  
433 Hoje eu não tenho dado aula, mas eu já dei muita aula. Na época que entrava os concursados a  
434 gente dava aula de ética, relações humanas, comunicação, resolução de conflitos. Eu não sei  
435 como vai ficar quando esses novos concursados chegarem, se a gente vai realmente para a  
436 sala de aula dar aula, ou se a gente vai fazer só uma integração e esses cursos de formação  
437 humana vão ser dados fora. Mas depende muito de cada gestor, então teve uma época que eu  
438 dei muita aula e hoje eu não tenho dado aula, não sei como no futuro vai ser. Mas igual eu  
439 falei, na atribuição do meu cargo tem: “ministrar treinamentos que se fizerem  
440 necessários”. Então vamos supor que tenha alguma demanda de novos instrutores que  
441 precisam fazer um curso de didática e a gente não tenha como contratar fora. Com certeza eu  
442 irei lá e darei essa aula pra esses instrutores, entendeu?

443 Pesquisador: Entendi. Quando você atuava dando aula aqui no Metrô, como você trabalhava  
444 os conteúdos? Como era a sua atuação como pedagoga aqui dando aula, com esses  
445 conteúdos? Você me falou que dava aula, às vezes dava aula de ética, de relações intergrupais.

446 Entrevistada: Isso.

447 Pesquisador: Como você ia atrás desses conhecimentos? Alguns desses conhecimentos fogem  
448 um pouco da nossa formação.

449 Entrevistada: Isso.

450 Pesquisador: Eu queria que você me explicasse um pouco sobre isso.

451 Entrevistada: São duas realidades diferentes. Hoje eu sou chefe da divisão, então meu trabalho  
452 é muito administrativo, é muito burocrático, é muito técnico. Na época que eu dava realmente  
453 muita aula, que foi a época que eu não era chefe, a gente tinha uma sala pra gente estudar, se  
454 capacitar. Além de a gente fazer cursos fora, a gente tinha não fazia tanto trabalho  
455 administrativo como eu faço hoje, a gente tinha toda uma oportunidade de estudar, de  
456 pesquisar, a gente ia atrás dos livros atuais, a gente comprava livros, a gente lia enquanto a  
457 gente estava no Metrô. A gente era instrutor, a gente não fazia serviço administrativo e  
458 serviço burocrático. A gente tinha uma sala de coordenação de treinamento, de planejar os  
459 nossos treinamentos, de fazer os nossos planos de aula. A gente tinha muito tempo pra isso,  
460 então a gente se capacitava fora, voltava pra empresa, tinha nossa sala de estudos, e a gente  
461 estudava e preparava nossas aulas. Então a gente tinha condições perfeitas de poder realmente  
462 aprender, transmitir e multiplicar esses conhecimentos. Hoje eu não sei como que seria se eu  
463 estivesse em sala porque como eu estou na chefia eu estou o tempo todo despachando  
464 documentos. Eu não tenho tempo de me preparar, de preparar uma aula e de me capacitar, de  
465 estudar, de ler os livros atuais. Então são duas realidades. Hoje eu te falo que para eu voltar  
466 para sala de aula eu preciso de todo um tempo, eu preciso ir lá fora, pegar o que está mais  
467 atual, realmente captar isso pra poder transmitir. Hoje não é minha realidade, eu realmente  
468 estou atuando como chefe, com todo o serviço burocrático que tem que ser feito.

469 Pesquisador: Mas no caso então essa questão está mais ligada ao pedagogo. Quem atuaria  
470 assim seria o pedagogo e não o chefe da divisão?

471 Entrevistada: Justamente.

472 Pesquisador: Entendi.

473 Entrevistada: Hoje eu estou como chefe, não é o ideal que eu esteja em sala de aula. Essa é  
474 uma atribuição do pedagogo que não esteja comprometido com mais nada, apenas com o  
475 ensino, com o repasse de conhecimentos. Na época que eu dava aula era assim, eu não era  
476 chefe, eu era a pedagoga que estudava e me capacitava e multiplicava os conhecimentos.

477 Pesquisador: No caso então pedagogo que atuando aula tem, junto à empresa, a obrigação  
478 de fazer também os planos de aula, os planos de curso? Isso gera documento para empresa ou  
479 não é necessário?

480 Entrevistada: Gera documento. Quando eu dava aula eu tinha que gerar esses documentos, eu  
481 tinha que comprovar o que estava sendo feito, então, eu tinha que fazer o meu plano de aula,  
482 eu tinha que aplicar a frequência diária, a gente emitia certificados. A gente tinha todo um  
483 conjunto de documentos que provava o que estava sendo feito, conteúdo programático, o  
484 cronograma das aulas, era tudo documentado. Até porque a gente recebia esse valor de hora  
485 aula, então a gente precisava comprovar que o trabalho estava sendo feito pra gente também  
486 poder fazer o pagamento tudo comprovado, dentro da legalidade.

487 Pesquisador: Interessante. Eu queria questionar sobre um aspecto que eu vi nas atribuições do  
488 pedagogo que é o clima organizacional. Nas atribuições é citado que o pedagogo tem que fazer  
489 a pesquisa do clima organizacional. Eu queria que você me explicasse um pouco sobre como é  
490 que isso ocorre. Me explica um pouco sobre o clima organizacional, como é feita essa  
491 pesquisa e quais os conhecimentos que você tinha e utilizou e os que você teve que ir atrás pra  
492 atuar.

493 Entrevistada: Essa é uma boa pergunta. Como eu te falei, o Metrô passou agora por uma  
494 reestruturação das atribuições de cada cargo. A gente teve agora um novo plano de carreira  
495 implementado, então as atribuições mudaram. As áreas foram consultadas e eu tive acesso ao  
496 documento, o meu chefe me mostrou e eu tinha concordado com todas as atribuições que  
497 estavam lá. No final ele entendeu que poderia inserir nas atribuições do pedagogo a questão  
498 do clima organizacional, mas nós pedagogos não temos essa formação. Quem tem essa  
499 formação é o psicólogo, é o psicólogo que atua nessa área. Então ela foi inserida na atribuição  
500 do pedagogo de uma forma controversa, porque não tem quem faça. Para a gente implementar  
501 aqui a pesquisa de clima organizacional, eu teria que ir atrás de um curso, eu teria que me  
502 capacitar para poder implementar aqui, porque hoje eu não conheço as ferramentas, hoje eu  
503 não conheço os instrumentos, eu não conheço como que isso funciona. Então não era uma  
504 atribuição do pedagogo e foi colocado agora, na implementação desse novo Plano de Cargos e  
505 Salários, mas não era. Essa questão do clima organizacional não era algo que existia e se  
506 realmente nós formos implementar, se nós formos fazer a pesquisa de clima a gente vai ter  
507 que buscar o conhecimento fora, porque eu como pedagoga não tenho. Eu precisaria  
508 realmente de uma ajuda, ou de um curso, ou de algum psicólogo que estivesse fazendo isso  
509 comigo. Eu entendo que essa é uma atribuição do psicólogo e não do pedagogo.

510 Pesquisador: Entendi. Então no caso você citou a equipe, citou até uma equipe que seria o  
511 ideal com administradores, psicólogos, assistentes sociais e o pedagogo. Você acredita que se  
512 houvesse uma equipe com um psicólogo, essa atribuição seria dele?

513 Entrevistada: Eu acredito que seria do psicólogo. Sefosse um profissional específico para  
514 cuidar disso, eu acredito que seria o psicólogo. Agora se for uma atribuição da área, porque a  
515 minha área é Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, então o clima  
516 organizacional está inserido nessa área de desenvolvimento, é uma atribuição do meu setor.  
517 Eu não tenho dúvida disso, mas não é uma atribuição do pedagogo especificamente porque ele  
518 não foi formado para isso. O profissional que foi formado para isso foi o psicólogo. Eu  
519 conheço pessoas que são psicólogas, que atuam nessa área, então eu entendo perfeitamente  
520 que é uma atribuição do psicólogo.

521 Pesquisador: Entendi. Agora que você citou isso eu queria saber uma coisa. O setor, a ARHD,  
522 tem várias atribuições. Algumas são bem específicas em relação ao pedagogo e outras nem  
523 tanto. Eu queria saber se você acha que o pedagogo tem que estar inteirado de todas as  
524 atribuições. Qual é sua visão em relação à atuação do pedagogo e aos conhecimentos que ele  
525 tem que adquirir? Você acha que ele tem que estar integrado em todas as atribuições do setor  
526 ou ele tem que ser mais específico e mais focado? Qual é a sua opinião em relação a isso?

527 Entrevistada: Você perguntou da atribuição do profissional em si, do pedagogo. Eu vou falar  
528 um pouco da divisão. Eu acho que a Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos tem  
529 que atuar em todas as áreas que realmente dizem respeito ao desenvolvimento. Como nosso  
530 setor hoje não é tão estruturado como poderia ser, a gente não consegue fazer todas as  
531 atribuições do pedagogo. Eu acredito que no futuro, quando a gente tiver uma equipe maior e  
532 mais estruturada, com mais pedagogos – que eu acredito que vá ter pedagogo agora no novo  
533 concurso – aí a gente vai ter condições de desempenhar todas as atribuições do pedagogo. Mas  
534 isso em nível de divisão, não uma pessoa só, porque se a gente centrar todas as atribuições na  
535 pessoa do pedagogo, a gente não tem estrutura pra desempenhar tudo, quando a gente tiver  
536 uma equipe estruturada, aí a divisão vai conseguir desempenhar todas aquelas atribuições que  
537 o pedagogo tem que desempenhar no Metrô. Deu pra você entender?

538 Pesquisador: Entendi sim. A questão do clima organizacional seria uma atribuição precípua  
539 do psicólogo, porém ela é uma atribuição que consta como do setor.

540 Entrevistada: Isso

541 Pesquisador: Pode ser ou não que afete a atuação do pedagogo nas suas atribuições. Eu queria  
542 saber se o pedagogo tem que ir atrás desse conhecimento, mesmo sendo um conhecimento  
543 precípua do psicólogo. O pedagogo tem que ir atrás, a que nível ele tem que conhecer isso?

544 Entrevistada: Para o pedagogo fazer essa atividade de pesquisa de clima ele tem que conhecer  
545 e dominar. E hoje se o pedagogo realmente for fazer isso eu não vejo outro caminho senão a  
546 capacitação. Quando isso acontece, é a empresa que tem que realmente dar condições do  
547 pedagogo desempenhar isso. Eu sou gestora de contratos e a gente sabe que não é fácil você  
548 gerir um contrato na administração pública. Muitas vezes a gente erra por não ter

549 conhecimento. Já existe um entendimento de que o gestor não pode ser responsabilizado se  
 550 ele não tiver sido capacitado. Então eu sou gestora de contratos, mas eu não domínio a lei de  
 551 licitações, eu não tenho domínio na área de gestão e fiscalização, se eu errar por falta de  
 552 conhecimento eu não serei penalizada. Então eu penso que na questão do clima  
 553 organizacional é a mesma coisa. Se me foi atribuído isso eu tenho que ser extremamente  
 554 capaz de fazer e o Metrô tem que me dar condições plenas. Então se foi uma atribuição  
 555 inserida no meu cargo, eu só posso desempenhar se eu estiver certa do que eu estou fazendo,  
 556 se eu tiver pleno domínio daquele conhecimento. Eu penso que é algo que não cabe só a mim  
 557 fazer, eu penso que é algo que é responsabilidade da empresa, me treinar e me capacitar  
 558 plenamente pra fazer isso. Então a partir do momento que a empresa fala: “M., você vai lá, vai  
 559 fazer o curso, nós vamos fazer, nós vamos pagar”, sim, agora eu penso que já não é algo que  
 560 tenha que ser: “você não teve esse conhecimento na faculdade então você vai correr atrás,  
 561 você vai estudar”. Aí já não seria, porque não pode ficar a cargo da pessoa, do pedagogo, tem  
 562 que ser uma responsabilidade da empresa, a empresa tem que dar condições. Então eu penso  
 563 assim.

564 Pesquisador: Entendi. Em relação a outras atribuições que existem do setor que o pedagogo  
 565 está inserido, em que nível o pedagogo tem que estar inteirado delas? Vou citar alguns  
 566 exemplos que eu me recordo: recrutamento e seleção, pesquisas por meio de entrevistas de  
 567 desligamento, a própria pesquisa de clima organizacional, e existem outras também que estão  
 568 lá citadas. Mas assim, em linhas gerais, eu queria saber como o pedagogo aqui, inserido nesse  
 569 contexto empresarial, como é que é a relação dele com essas atribuições do setor? Como ele  
 570 vai atrás desses conhecimentos? Como é que é a sua atuação?

571 Entrevistada: Ok. É pra isso que serve o levantamento de necessidades. Se nas atribuições do  
 572 meu cargo eu identificar alguma deficiência, se eu identificar algo que eu não consiga fazer,  
 573 então eu tenho o dever de comunicar a empresa e a empresa tem a obrigação de me capacitar  
 574 nisso. Se ela não capacita, não pode cobrar o desempenho de um trabalho. Se eu errar também  
 575 não vou poder responder. Então é pra isso que serve o levantamento de necessidades. Hoje eu  
 576 aprendi, à exceção do clima organizacional, muita coisa nos cursos que eu fiz fora e aprendi  
 577 muita coisa também com a experiência que me foi passada pelos antigos profissionais. Mas se  
 578 eu não estiver conseguindo desempenhar algo eu realmente vou sinalizar e, a partir do  
 579 momento que eu sinalizo, a empresa tem que me formar nesse conhecimento que está  
 580 deficiente. Respondeu a tua pergunta?

581 Pesquisador: Respondeu sim, respondeu. Eu queria questionar outra coisa que me gerou uma  
 582 dúvida quando eu estava analisando as atribuições do pedagogo. Mais especificamente, era um  
 583 requisito do cargo do pedagogo. O Plano de Cargos e Salários cita que o pedagogo tem que  
 584 ter o título de bacharel em pedagogia, mas não se formam bacharéis em pedagogia. Eu queria  
 585 que você fizesse uma análise sobre isso, dos motivos de ter ocorrido isso, você acredita que é  
 586 um motivo ou conceitual?

587 Entrevistador: Não, eu acredito que tenha sido só uma falha mesmo. Realmente o curso de  
 588 pedagogia é licenciatura, então eu acredito que tenha sido uma falta de percepção da pessoa

589 que redigiu, ou uma falta de conhecimento. Eu acredito que possa ter sido um administrador,  
590 então foi algo assim que realmente passou batido, só na questão da nomenclatura mesmo.

591 Pesquisador: Você acredita que isso evidencia, por parte das outras áreas, um  
592 desconhecimento da área pedagógica dentro do contexto organizacional?

593 Entrevistada: Com certeza, com certeza. Eu não sei por quem foi feito. Chegou para mim  
594 pronto, mas eu acredito que tenha sido uma falha no conhecimento de cada cargo, na  
595 atribuição de cada cargo. Eu acredito que tenha sido isso.

596 Pesquisador: Como você faz uma análise do campo da pedagogia empresarial, num geral,  
597 tanto aqui dentro da empresa quanto no mercado de trabalho?

598 Entrevistada: A pedagogia empresarial é um campo novo. Quando eu ingressei na  
599 universidade em 2000, a gente tinha a visão de que ia fazer pedagogia pra dar aula e de que  
600 não tinha outro caminho a ser seguido que não o da sala de aula. E aí durante o meu período  
601 de universidade, desde 98, quando eu comecei a me preocupar em concurso, a gente  
602 realmente via que toda vaga de pedagogo que abria era pra dar aula. Você ia fazer pedagogia,  
603 você ia trabalhar na secretaria de educação ou você ia para alguma escola particular. E eu vi  
604 que durante a minha graduação, de 2000 a 2004, isso foi mudando, porque todo órgão que  
605 abria concurso tinha vaga para pedagogo – Senado Federal, Câmara dos Deputados, ABIN,  
606 Polícia Federal, ANAC – então eu vivi de perto essa mudança da área de pedagogia não só  
607 pra sala de aula, mas sim pra trabalhar nos setores de treinamento das grandes empresas, dos  
608 grandes órgãos públicos. Eu senti de perto essa mudança e ela ocorreu de acordo com a  
609 mudança que está acontecendo em nível mundial. Hoje se a empresa não investe em  
610 capacitação e treinamento, se ela não investe em novas tecnologias, novas tendências, ela vai  
611 ficar pra trás. As empresas e órgãos públicos perceberam a importância da formação dos seus  
612 trabalhadores, dos seus empregados, dos seus funcionários públicos. Eu acredito que foi por  
613 isso que abriu esse campo. Então hoje em dia se você não treina, se você não se atualiza você  
614 vai ficar pra trás no mercado, seja um empregado da iniciativa privada, seja um servidor  
615 público. E as empresas e os órgãos públicos perceberam isso. Então a pedagogia empresarial é  
616 um campo novo, que abriu um leque de possibilidades pra quem faz pedagogia que antes não  
617 existia, abriu totalmente o campo de empregos. Você fazia pedagogia para dar aula e pronto, e  
618 hoje não é isso que acontece. Hoje a questão da pedagogia empresarial ela acompanhou a  
619 mudança social onde todos entenderam a necessidade de investir em treinamento. Então em  
620 todo órgão que você vai, em toda a empresa privada que você vai, você tem um setor  
621 específico de treinamento. E parece que as empresas entenderam que o profissional mais  
622 capacitado pra lidar com treinamento é o pedagogo. Eu lembro que na minha graduação tinha  
623 uma disputa entre pedagogo e psicólogo, de quem faria o quê, de quem que era a competência  
624 de fazer tal coisa. E eu vejo que isso está se separando, eu acho que o psicólogo está  
625 assumindo seu espaço dentro das empresas, e o pedagogo também. O espaço do pedagogo tem  
626 sido bem voltado pra área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, por causa dos  
627 conhecimentos em educação, por causa dos conhecimentos em educação a distancia, em  
628 tecnologias educativas, que antes não existia e hoje realmente precisa de alguém que entenda  
629 de educação, de educação de adultos. Hoje eu vejo que as empresas têm pegado funcionários



630 novos e investido na capacitação deles, então nada mais justo do que ter um setor com o  
631 pedagogo para direcionar esse trabalho, entendeu?

632 Pesquisador: Entendi. Eu queria agradecer muito por você ter se disposto a fazer essa  
633 entrevista comigo, a prestar esses esclarecimentos, dar essas informações, isso foi muito  
634 valioso pra minha pesquisa num geral. Muito obrigado.

635 Entrevistada: Eu que agradeço e estou à disposição pra qualquer coisa que precisar.

636 Pesquisador: Obrigado.

