



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO



1

A AÇÃO PEDAGÓGICA NA POLÍTICA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL¹

Roberta Bispo Silveira²
roberta.df7@gmail.com
Maria Eliana Alves Lima³

RESUMO

O Pedagogo tem assumido cargos em empresas de diversos segmentos. Esse artigo aborda a atuação desse profissional no setor de Recursos Humanos Empresarial, bem como a importância de se ter ciência de que há uma ação pedagógica no subsistema de desenvolver pessoas envolvendo a política de treinamento empresarial. O mesmo foi realizado por meio de um estudo bibliográfico, iniciando com uma abordagem sobre a pedagogia empresarial na perspectiva do desenvolvimento de recursos humanos, realizando o paralelo entre o ato de planejar e suas facetas tanto no planejamento estratégico na gestão de pessoas em organizações empresariais quanto no planejamento e projeto político pedagógico em instituições educacionais, descrevendo sobre a atuação do pedagogo na política de treinamento empresarial, e como se dá o processo ensino aprendizagem, as estratégias didáticas utilizadas. Contudo, verifica-se que todo o processo de planejamento, ensino e aprendizagem e avaliação que ocorre no subsistema de desenvolver pessoas com treinamentos nas empresas é visto como um processo que simplesmente flui, mas também visivelmente se percebe que há toda uma ação pedagógica envolvida e esta deve ser valorizada e reconhecida como uma rotina concreta do processo, fazendo toda a diferença no ensino e aprendizagem empresarial e no desenvolvimento de competências entre os colaboradores da empresa e que o profissional pedagogo possui os conhecimentos e competências necessárias para atuação nessa área.

Palavras-chave: Aprendizagem, Pedagogia, Planejamento Estratégico, Projeto Político Pedagógico, Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT: The pedagogue has taken positions in several segments. This article discusses the role of this professional in the Corporate HR sector, and the importance to be aware that there is a pedagogical action in the subsystem of developing people involving corporate training policy. The same was done through a bibliographic study, starting with a discussion of business pedagogy from the perspective of human resource development, making the parallel between the act of planning and its facets both in strategic planning in personnel management in business organizations as planning and political pedagogical project in educational institutions, describing about the role of the teacher in corporate training policy, and how is the learning process, the teaching strategies used. However, it appears that the whole process of planning, teaching and learning and assessment that occurs in the subsystem to develop people with training in business is seen as a process that just flows, but also visibly realize that there is a whole pedagogical action involved and this should be valued and

1 Trabalho apresentado como requisito para Conclusão do Curso de Especialização e recebimento do título de Especialista em Psicologia da Educação da UEMA/UemaNet/2016.

2 Pós-graduanda em Psicologia da Educação – Universidade Estadual do Maranhão – Núcleo de Tecnologias para Educação. Graduada em Pedagogia/FACULDADE MICHELÂNGELO - Brasília-DF.

3 Professora Orientadora deste Artigo; Mestre em Saúde e Ambiente.

recognized as a concrete routine of the process, making all the difference in the education and corporate learning and development of skills among company employees and the pedagogue professional has the knowledge and skills necessary to operate in this area.

Keywords: Learning, Education, Strategic Planning, Educational Policy Project, Training and Development.

1 INTRODUÇÃO

O pedagogo tem assumido diversas funções nas organizações empresariais. Este trajeto vem desde a implantação do processo de industrialização, em que se fez necessário ter competências técnicas e conhecimentos ao ensinar os processos de manuseio das máquinas, colaborando assim para o ensino e aprendizagem dos colaboradores no desenvolvimento de suas atribuições. Atualmente o pedagogo também desempenha nas empresas a atuação na política de treinamentos, associada ao planejamento de recursos humanos empresarial. Assim, o pedagogo planeja, desenvolve, controla e avalia programas de treinamentos empresariais, com o objetivo educacional de desenvolver competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entorno) entre os colaboradores na empresa.

Essa pesquisa se desenvolve do problema que incide em descrever como se dá a atuação e importância do pedagogo na empresa e questionar como acontece a ação pedagógica na política de treinamento empresarial?

Diante do problema apresentado, o objetivo principal da pesquisa sobre a ação pedagógica na política de treinamento empresarial é apresentar a pedagogia empresarial na perspectiva do desenvolvimento de recursos humanos, realizando o paralelo entre o ato de planejar e suas facetas tanto no planejamento estratégico na gestão de pessoas em organizações empresariais quanto no planejamento e projeto político pedagógico em instituições educacionais, descrevendo sobre a atuação do pedagogo na política de treinamento empresarial, e como se dá o processo ensino aprendizagem mencionando as estratégias didáticas utilizadas.

No entanto, esse artigo retrata uma pesquisa de natureza bibliográfica por meio de uma revisão literária que faz um estudo entre autores acerca da complexidade do problema apresentado, bem como a interação entre os processos que nos leva a interpretação de que há uma ação pedagógica na política de treinamento empresarial. Essa pesquisa tem como justificativa o interesse na valorização do profissional pedagogo em sua atuação empresarial, apresentando ações pedagógicas relevantes na política de treinamento organizacional.

Com o objetivo de facilitar a assimilação do conhecimento sobre o tema, esse artigo seguirá a seguinte ordem: primeiro abordará a pedagogia empresarial na perspectiva do desenvolvimento de recursos humanos, posteriormente, realizará o paralelo entre o ato de planejar e suas facetas tanto no planejamento estratégico na gestão de pessoas em organizações empresariais quanto no planejamento e projeto político pedagógico em instituições educacionais, seguindo, descreverá sobre a atuação do pedagogo na política de treinamento empresarial, e como se dá o processo ensino aprendizagem e quais são as estratégias didáticas utilizadas.

Na conclusão, serão apresentadas as considerações finais sobre o tema desenvolvido, relatando de forma objetiva a compreensão e conclusões sobre o assunto, aprendizados no decorrer do estudo, e aspectos importantes.

2 A PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA PERSPECTIVA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos é uma das mais prejudicadas pelas mudanças causadas pela globalização do mundo moderno. As organizações empresariais já percebem que as pessoas são os elementos principais dentro da empresa e que estas são responsáveis pela inteligência e racionalidade nos negócios e decisões.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 1999, p.27).

Vinculado ao contexto de preparação ou formação de recursos humanos dentro da empresa surge a pedagogia empresarial e esta é uma atuação bastante recente para os pedagogos, pois antes suas atribuições e qualificações limitavam-se às escolas onde exerciam cargos de gestores e educadores.

Com processo de industrialização no Brasil, na década de 70, surge a necessidade de melhorar o desempenho e formação profissional dos empregados, inclusive a necessidade de treinamentos para manuseio dos equipamentos, a partir desse momento o pedagogo passa a conquistar o seu espaço nas empresas como um profissional que atua no departamento de recursos humanos na área de treinamento de pessoal. O pedagogo se torna responsável pela formação profissional operacional, atendendo as necessidades específicas da empresa.

Segundo Mattos (2001, p.701) treinar significa “preparar uma pessoa com atividades práticas para fazer bem alguma coisa”, nesta perspectiva, o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial, pois visa à eficiência nas atividades da empresa de modo que sejam realizadas com competência.

Desde o início do século XVIII já se falava em investimentos na capacitação profissional devido à inabilitação dos trabalhadores com trabalhos operacionais nas fábricas. Com o crescimento do trabalho especializado que se deu a partir de 1880, a atenção à habilitação profissional foi potencializada, então o treinamento passa a ser organizado para atender a essa nova demanda. Houve então a articulação do treinamento como algo racional, garantindo aos trabalhadores uma atualização em suas habilidades, diminuindo seus erros e ampliando sua capacidade de realizar outras tarefas.

Devido à sistematização do treinamento, a formação profissional expandiu como uma necessidade social, surgindo assim novas idéias, nos Estados Unidos, por exemplo, em 1886, cidades industriais possuíam escolas particulares e governamentais dedicadas à capacitação profissional, ou seja, em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica para se integrar no esforço pela formação profissional.

Em 1900, o College of Engineering introduziu o sistema de cooperação entre a empresa e a escola para desenvolver o treinamento dos trabalhadores, assim os empregados estudavam em um período e trabalhavam em outro, pode-se dizer que o treinamento já era uma atividade tradicional e evoluiu de maneira qualitativa.

Neste início de século XXI vemos uma tendência decorrente desse processo evolucionário pelo qual o ser humano passou nos últimos 200 anos. Parece ser a era da organização. As pessoas vivendo nesse novo contexto precisam desenvolver novas competências e habilidades sempre tendo em vista o desenvolvimento de um diferencial que as tornem mais competitivas no mercado de trabalho e que agreguem valores também às organizações nas quais trabalham. Estas são as bases para a aprendizagem organizacional. (ALMEIDA, 2006, p.100).

Como se pode observar no histórico sobre a pedagogia empresarial na perspectiva do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios.

Como vimos anteriormente, ainda no século XX, os treinamentos eram ministrados em escolas criadas nas próprias fábricas.

De acordo com Ribeiro (2003) é preciso ter cuidado para não confundir as posturas a serem adotadas na empresas com as que são adotadas nas escolas, pois:

A atuação do pedagogo na empresa tem como pressuposto principal a filosofia e a política de recursos humanos adotados pela organização. (RIBEIRO, 2003, p.09 e 10).

É importante definir o papel da pedagogia na empresa, mas afinal, o que é pedagogia? Segundo Libâneo (1994) pedagogia é:

Um campo de conhecimento que investiga a natureza das finalidades da educação numa determinada sociedade, bem como os meios apropriados para a formação dos indivíduos, tendo em vista prepará-los para as tarefas da vida social, uma vez que a prática educativa é o processo pelo qual são assimilados conhecimento e experiências acumuladas pela prática social da humanidade, cabe à pedagogia assegurá-lo, orientando para finalidade sociais e políticas, criando um conjunto de condições metodológicas e organizativas para viabilizá-lo. O caráter pedagógico da prática educativa se verifica como uma ação consciente, intencional e planejada no processo de formação humana, através de objetivos e meios estabelecidos por critérios socialmente determinados e que indicam o tipo de homem a formar, para qual sociedade, com que propósito. Vincula-se, pois, a opção social e política referente ao papel da educação num determinado sistema de relação social. A partir daí a pedagogia pode dirigir e orientar a formação de objetivos e meio de processos educativos (LIBÂNEO, 1994, p.24-25).

Considerando o conceito de Libâneo (1994), sobre o que é pedagogia, agora basta definir o seu papel dentro de uma organização empresarial, Ribeiro (2003) considera que o papel da pedagogia na empresa que:

Considerando-se a empresa como essencialmente um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, como um espaço também aprendente, cabe à pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem, apropriação de informações e conhecimentos, tendo sempre como plano de fundo a realização de ideais e objetivos precisamente definidos. Tem como finalidade principal provocar mudanças no comportamento das pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal. (RIBEIRO, 2003, p.10).

Segundo Almeida (2006, p.6) o foco da pedagogia é “ qualificar pedagogos e administradores para atuarem no âmbito empresarial, visando os processos de planejamento, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do corpo funcional da empresa”.

Nas perspectivas de Libâneo (1994) e Ribeiro (2003) sobre a pedagogia e o seu papel no ambiente empresarial, pode-se afirmar que ela desempenha uma só importância que é a de formar indivíduos, preparando-os para atuação em ambientes sociais, visando alcançar determinado objetivo, utilizando-se de metodologias adequadas e planejadas de acordo com a cultura organizacional em que o indivíduo está inserido.

Falando-se da parte prática da pedagogia empresarial, ou seja, o que ela faz na empresa, Ribeiro (2003) destaca que:

Nesta perspectiva, a pedagogia empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticados como indispensáveis, necessários à melhoria da produtividade. Para tal, implanta programa de qualificação, requalificação profissional, produz e difunde o conhecimento, estrutura o setor de treinamento, desenvolve programas e levantamentos de necessidades de treinamento, desenvolve e adequa metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento. (RIBEIRO, 2003, p.10).

Numa organização empresarial o pedagogo desempenha o papel de facilitador, ele é o agente provocador de mudança de mentalidade e cultura, forma o trabalhador polivalente, flexível, dinâmico, criativo, que se envolve com as metas da empresa, sua função se torna um desafio para o modo empresarial, pois o pedagogo contribui na organização para o desenvolvimento de competências, a tão conhecida CHAVE (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entorno) que são qualificações que todos os funcionários de uma empresa devem adquirir.

Para desenvolver todas essas qualificações numa organização empresarial, Ribeiro (2003) considera que o pedagogo deve ter a seguinte formação:

Filosófica, humanística e técnica sólida a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos recursos humanos da empresa. Via de regra sua formação inclui disciplinas como: Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do conhecimento, Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas Organizações, Cultura e Mudança nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Inter Pessoais nas Organizações, Desenvolvimento Organizacional e Avaliação do Desempenho. (RIBEIRO, 2003, p. 10-11).

A formação do pedagogo é bastante ampla, pois este tem uma habilidade invejável ao lidar com a comunicação, com a aprendizagem, com as pessoas, e é isso o que as grandes empresas procuram no profissional, eles não querem um pedagogo para tratar somente de treinamentos, eles buscam mais, um profissional parceiro e representante que haja de modo a alcançar as metas da empresa e que atue de maneira humanizada.

Pode-se perceber que as atividades do pedagogo empresarial estão relacionadas a atividades pedagógicas, sociais, burocráticas e administrativas e devido à sua relação com esses campos, sua área de atuação torna-se mais abrangente, segundo Ribeiro (2003), o pedagogo empresarial dominando essas atividades, desempenha diversas funções em várias áreas, pois:

Essas atividades permitem a atuação em escolas e empresas em funções de natureza técnico-pedagógica e administrativa, a proposição de objetivos e metas a serem alcançados a partir de diagnósticos da realidade institucional; propor e coordenar atualização de profissionais em empresas e órgãos ligados a área educacional; coordenar os serviços no campo das relações interpessoais, planejar, controlar e avaliar o desempenho profissional de seus subordinados; assessorar empresas no entendimento de assuntos pedagógicos atuais. (RIBEIRO, 2003, p.11).

Com todas essas atribuições o pedagogo poderá ser cada vez mais requisitado para atuar nas demais áreas do mundo empresarial, considerando também a importância do trabalho em equipe, pois o pedagogo não desempenha atividades dentro de uma organização sem a cooperação dos demais profissionais.

Segundo Almeida (2006, p.6) “a atuação desse novo profissional precisa ocorrer de forma relacionada e cooperativa com a dos outros profissionais de gestão. Assim será possível elaborar e consolidar planos, projetos e ações que visem colaborar para a melhoria da atuação dos funcionários, bem como para melhorar o desempenho da empresa”.

3 PLANEJAR É PRECISO! O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS X PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS - UMA PEDAGOGIA QUE IDENTIFICA O CAMINHO PARA A REALIZAÇÃO.

O mundo se encontra na era da informação, tudo se movimenta rapidamente e em constante mudanças que se propagam em segundos para todos os países e culturas diversas, apesar de que na vida humana sempre tivemos mudanças e transformações, hoje elas ocorrem numa velocidade maior e impactante.

Chiavenato (2010), considera que:

Vários fatores contribuem com os processos e mudanças, como mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas, que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produzem resultados imagináveis, trazendo imprevisibilidade e incertezas para as organizações, e uma das áreas que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2010, p.2).

Assim como ocorrem mudanças constantes no mundo, essas ocorrem também em ambientes empresariais, para tanto, as empresas precisam estar preparadas e prevenidas para

lidar com as adversidades, é necessário bastante planejamento e estratégia, ou seja, as empresas precisam ter um planejamento estratégico sólido para poder continuar inseridas no mercado.

Segundo Maximiano (2006),

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia - a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2006, p.231).

É de extrema importância que a Organização defina seus objetivos, onde pretendem chegar. Nesse sentido, Chiavenato (2010), enfatiza que:

A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento à demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque as pessoas não sabem por que ela existe e para onde pretende ir, elas jamais saberão qual o melhor caminho a seguir. E, se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber qual o caminho para a sua realização. (CHIAVENATO, 2010, p.62)

Por essa razão, para identificar onde se pretende chegar, e objetivos estratégicos empresariais, as organizações especificam suas missões.

Além de compreender a missão da organização, o planejamento estratégico se volta também para os valores e visão organizacional. Chiavenato (2010) define valor como:

Uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. As organizações priorizam certos valores que funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p.64).

Ou seja, os valores definem a cultura empresarial e proporcionam assertividade, integridade e autodisciplina entre as pessoas.

Já a visão é definida por Chiavenato (2010) como:

A imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. A visão somente é atingida quando todos dentro da organização trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente. (CHIAVENATO, 2010, p.65)

Assim as empresas avaliam o seu estado atual e projetam onde pretendem chegar e quais objetivos e resultados a alcançar em determinado período.

Diante da definição de planejamento estratégico empresarial, que projeta as ações estratégicas organizacionais como um todo, é importante que a empresa defina também a estratégia da Gestão de Pessoas.

Maximiano (2006), considera que com relação a seleção e implementação de estratégias de recursos humanos:

A realização de planos requer o emprego de pessoas. Assim como acontece com as demais áreas funcionais, a área de recursos humanos define suas estratégias para possibilitar a realização das estratégias corporativas. Quando a estratégia privilegia o crescimento e a exploração de novos mercados, esse esforço torna-se muito mais complexo. Além de competir pelos clientes, as organizações competem também pela mão-de-obra. O conhecimento evolui e as mudanças ocorrem de forma contínua. Para lidar com as mudanças e atrair a mão de obra que lhes interessa, as organizações oferecem programas de benefícios e capacitação, além daqueles orientados para a implementação das estratégias. Por causa disso, as organizações estão em contínua competição entre si, criando soluções para atrair, capacitar e desenvolver sua mão de obra. (MAXIMIANO, 2006, p.254)

A consideração de Maximiano está de acordo com o contexto atual do mercado de trabalho, hoje além de empregar, é necessário reter os colaboradores na empresa, sempre os capacitando para prestar o melhor atendimento possível, e desenvolver suas competências com efetividade. A concorrência busca sempre os melhores times e profissionais, por isso a importância de desenvolver estratégias para fidelizar o colaborador na empresa, como programas de capacitação, benefícios, endomarketing, entre outros.

Na perspectiva de Chiavenato (2010):

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é o alinhamento da função de Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional. É necessário traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de Gestão de Pessoas. Isto é feito através do Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre, o primeiro busca uma maneira de integrar a função de Gestão de Pessoas aos objetivos globais da empresa. A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas perfeitamente integrado e envolvido. (CHIAVENATO, 2010, p.76).

Conforme essa perspectiva, é possível compreender que as organizações não surgem por acaso, elas possuem um objetivo e missão, visão e valores a cumprir, definindo assim quem é a empresa, o que ela faz e por que ela faz o que ela faz, observando qual a cultura e filosofia a ser transmitida ao mercado, clientes internos e externos e fornecedores, revendo seu estado atual e onde se pretende chegar, ou seja, é necessário o constante planejamento, lembrando que este é flexível e requer ajustes. Assim como as organizações realizam o planejamento estratégico de modo generalizado envolvendo todo o sistema, esse planejamento

deve estar integrado a todos os setores da empresa, principalmente ao setor de Recursos Humanos, onde se encontra o Capital Humano que proporcionará todo o retorno de resultados obtidos em investimentos, pois para se obter os resultados financeiros e empresariais, a equipe deve estar comprometida, qualificada, capacitada e engajada com os negócios da empresa. Os colaboradores precisam compreender o seu ponto de partida e onde se pretende chegar, quem é a empresa, o que ela faz, quais as suas atribuições, por que estão desempenhando determinadas atividades, quais os resultados que suas atribuições proporcionarão à empresa, qual a sua missão, valor e visão dentro da empresa, quais as metas são possíveis definir para se atingir um resultado mais efetivo.

Verificamos então que em Organizações empresariais o ato de planejar está relacionado ao planejamento estratégico, agora, faremos um paralelo entre o planejamento em Instituições educacionais, que requer para tal ato a estruturação de um Projeto Político-Pedagógico elaborado.

Lukesi (2011) considera que:

Para construir um projeto político-pedagógico para a prática educativa, importa compreender e assumir na prática cotidiana que o ser humano, em suas dimensões individual e coletiva, é um ser inserido num mundo que, pela ação, o transcende, tendo em vista satisfazer suas necessidades, ao mesmo tempo que constitui a si mesmo à medida que age. E assim sendo, o ser humano de hoje não é o dos históricos anteriores, assim como não será o de amanhã; ele é o ser humano de hoje. (LUKESI, 2011, p.33)

O ser humano está em constante desenvolvimento, desde a fase da infância até os últimos dias de sua vida, pois ele não "um ser dado pronto", como considera a pedagogia tradicional. Estamos em constante desenvolvimento e aprendizagem.

A escola em suas modalidades de ensino e se baseando num currículo construtivista, tem o papel de formar cidadãos críticos e atuantes na sociedade, de modo que na fase adulta o cidadão possa definir sua área de atuação profissional com autonomia e ser inserido no mercado de trabalho. Nessa perspectiva de ser humano, em processo constante de desenvolvimento que se inicia também na fase escolar e se perpetua até os últimos dias de sua vida, sendo nesse percurso, integrado na vida profissional, Chiavenato (2010, p.62) considera que " o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões." Nesse sentido, é possível fazer a conexão do real papel da escola na formação do educando como cidadão crítico, atuante e autônomo.

Para que a escola alcance seus objetivos é necessário estabelecer o ato pedagógico, que segundo Lukesi (2011, p.19) "é composto de três elementos: inicia-se com estabelecimento de metas, com o planejamento. Sob sua guia, segue a execução, que dialeticamente, soma-se à avaliação para que se produza o resultado desejado." O ato pedagógico definido significa planejar, estabelecer metas e objetivos a serem alcançados, passando pelo processo de avaliação de resultados.

Com relação ao ato pedagógico, que possui três componentes, Lukesi (2011, p.56) relata que "a ausência de um desses três componentes frustra o ato pedagógico. O planejamento é o ponto de partida e tem a ver com o projeto pedagógico, que, para produzir efeitos, precisa ser executado. Sem a execução, por exemplo, nenhuma teoria vai à prática e, portanto, não produz resultados efetivos.". Ou seja, é necessário planejar e realizar, seguir o passo a passo do estabelecido, sem pular fases, norteando se o que está sendo realizado, de fato está conduzindo aos objetivos pré estabelecidos.

Assim como o Planejamento Estratégico em Organizações empresariais, o Projeto Político-Pedagógico em Instituições educacionais, requer o comprometimento, qualificação, capacitação e engajamento da equipe, para que se alcance resultados efetivos e de acordo com essa perspectiva, Lukesi (2011) expressa que:

Na educação, para que um projeto se realize, importa haver investimento nele, ser executado com qualidade. Não basta praticar quaisquer atos supostamente educativos. É preciso realizar a prática educativa com qualidade e de maneira comprometida com o projeto, o que requer dos ocupantes dos poderes constituídos e dos educadores, nas diversas instâncias, muito investimento em sua ação, assim, com a nossa ação educativa qualitativamente positiva, somaremos forças com tantos outros profissionais que estarão, como cada um de nós, trabalhando pela emancipação do ser humano, individual e coletivamente. (LUKESI, 2011, p.57)

Tanto no Planejamento Estratégico quanto no Projeto Político-Pedagógico é necessário a definição de metas e objetivos, e Lukesi (2011) diz claramente que:

O Projeto Político-Pedagógico incorpora as delimitações filosóficas, assim como seus mediadores - recursos necessários para sua efetiva execução. Tem a vantagem de chamar nossa atenção para necessidade de definir, de um lado, as finalidades filosóficas da ação (aspecto filosófico-político) e, de outro, as mediações para realizar essas finalidades (aspecto pedagógico). (LUKESI, 2011, p.25)

E essas ações e finalidades devem estar de acordo com a cultura do ambiente, como os "valores" estabelecidos em prol de uma "visão" atingível.

Com as definições descritas de Planejamento Estratégico em ambientes empresariais e Projeto Político-Pedagógico em ambientes educacionais, é possível inferir que os dois

processos, apesar de adotados em ambientes diferentes, são semelhantes e suas bases é o Planejamento vinculado à ação pedagógica em suas realizações, é necessário seguir o passo a passo para que o processo não se perca nos anseios e desejos humanos decorrentes das constantes mudanças globais, corporativas e educacionais, nesse sentido Lukesi (2011) reforça que:

Por vezes, nossos desejos são confusos e, em conseqüência, nossa relação também será. Para chegarmos a resultados efetivos decorrentes de determinada ação, necessitamos ter nossos desejos configurados com clareza e assumidos conscientemente, assim como os meios pelos quais chegaremos aos resultados desejados. Afinal, o que é planejar, senão clarear os desejos e, com base neles, estabelecer metas práticas assim como os recursos que as viabilizem? (LUKESI, 2011, p.23).

4 A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA POLÍTICA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL

As empresas em geral possuem diversos setores, entre eles o setor de Recursos Humanos, mais popularmente conhecido por esse nome, mas com as mudanças empresariais, atualmente também é chamado de Gestão de Pessoas.

Dutra (2013, p.17) define a Gestão de Pessoas como "um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Para Chiavenato (2010), há a seguinte definição para Gestão de Pessoas:

O termo RH ou Gestão de Pessoas pode assumir três significados diferentes e um deles é o RH como o conjunto de práticas de recursos humanos, referindo-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p.2).

Subtende-se dessas definições que a Gestão de Pessoas diz respeito ao relacionamento da organização com seus colaboradores, tal relacionamento requer processos e políticas.

Segundo Chiavenato (2010, p.15), " a Gestão de Pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, entre elas, treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem".

Chiavenato (2010) destaca ainda que:

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, entre esses se encontra o de Desenvolver Pessoas, que são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.

Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. (CHIAVENATO, 2010, p.15-16).

A partir dessa perspectiva da integração dos processos de recursos humanos, no processo de Desenvolver Pessoas se encontra a política de treinar e desenvolver talentos, com relação ao treinamento empresarial, Robbins (2005) considera que:

A maioria das organizações possui algum tipo de programa permanente de treinamento. O treinamento deve oferecer um modelo capaz de prender a atenção do treinando, gerar motivação, ajudar o treinando a arquivar o aprendizado para uso posterior, oferecer oportunidades para a prática dos comportamentos recém-adquiridos, oferecer recompensas positivas pelas realizações e quando o treinamento é feito fora do trabalho, dar oportunidade para que o treinando transfira seus novos conhecimentos para o trabalho na organização. (ROBBINS, 2005, p.46).

Essa abordagem revela que a prática de treinamentos em organizações geram mudanças de comportamentos que devem ser colocados em prática e reforçados positivamente. Ainda sobre treinamento e aprendizagem, Robbins (2005) descreve que:

Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas... O treinamento pode incluir tudo, desde o ensino básico de leitura até cursos avançados de liderança empresarial. A maioria dos treinamentos visa a atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. O treinamento técnico vem se tornando cada vez mais importante por duas razões: novas tecnologias e novos modelos de estruturas organizacionais. O trabalho se modifica em função das novas tecnologias e da melhoria dos métodos. (ROBBINS, 2005, p.400-401).

Nessa perspectiva de mudanças, sempre há necessidade de desenvolver novas competências entre os colaboradores em uma empresa, e o programa de treinamentos deve ser constante na empresa e se renovar, sempre se atentando as necessidades identificadas, sejam comportamentais, técnicas ou por resultados.

Chiavetato (2010, p.367), define treinamento como "o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos".

Ainda segundo Chiaveto (2010, p.368), " o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação".

Uma das áreas de atuação do pedagogo na organização empresarial é a de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Segundo Ribeiro (2003, p.107) existem pontos que são considerados decisivos para a eficácia de um programa de atividade

de treinamento e estes dependem essencialmente de uma atuação precisa do pedagogo empresarial, dentre estes cita:

Sólido conhecimento sobre planejamento e precisão / clareza de linguagem. Desenvolver habilidades de comunicação, leitura e audição assim como aprimorar as atitudes e conhecimentos. Ao planejar uma reunião ter em mente os cuidados necessários a sua efetividade. Desenvolver a criatividade, Estar familiarizado com a política de recursos humanos / de pessoal da empresa com vistas a uma programação de treinamento mais coerente". (RIBEIRO, 2003, p.107-114).

Segundo BASTOS (1994, p.143) ao adotar uma abordagem sistêmica para o treinamento, deparamo-nos com um processo composto de quatro etapas ou fases, todas igualmente importantes: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Conforme a citação acima, a primeira etapa do treinamento o pedagogo realiza o levantamento de necessidades de treinamento que a organização apresenta onde são apresentadas as habilidades que o indivíduo ou grupo necessitam para realizar um trabalho eficaz e produtivo. " Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e aquilo que ela realmente sabe e faz" (CHIAVENATO, 1999, p.299).

A segunda etapa do processo de treinamento é o desenho do programa, ou seja, o pedagogo faz o planejamento das ações. " O planejamento é um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social". (LIBÂNEO, 1994, p.222).

Após o diagnóstico das necessidades de treinamento é necessário que o pedagogo articule o atendimento a essas necessidades num programa integrado e coeso. " Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, e quem, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento. (CHIAVENATO, 1999, p. 302).

A execução é a terceira etapa do processo de treinamento onde existe uma sofisticada tecnologia e técnicas para as transmissões necessárias e desenvolvimento de habilidades requeridas no programa de treinamento.

A etapa final do programa de treinamento é a avaliação, esta objetiva verificar a eficácia, isto é, o pedagogo analisa se o treinamento atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. " Como os programas de treinamento representam um investimento em custo - os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão afastados de seus cargos - requer-se um retorno razoável desse investimento". (CHIAVENATO, 1999, p.307).

Com relação às etapas do treinamento, deduz-se que uma vez considerado um processo educacional, envolve o ensino, a aprendizagem, planejamento, profissional com competências didático pedagógicas, identificação das necessidades, programação, desenvolvimento e avaliação, e a interação de todas essas práticas que contribuirão para o alcance dos objetivos educacionais empresariais.

Visto que a Gestão de Pessoas envolve também o processo de desenvolver pessoas se utilizando da política de treinamentos, se verifica que essa ação envolve o desenvolvimento de competências e mudanças de comportamento, em outras palavras podemos dizer que há um processo de ensino e aprendizagem nessa ação, diante disso, a função do profissional pedagogo na empresa está diretamente ligada a essa rotina no desenvolvimento de treinamento empresarial. Com relação a educação, qualificação e treinamento, para o desenvolvimento do capital intelectual, Abrantes (2012) considera que essa ação é:

É a ação relacionada diretamente à Pedagogia / Antropologia Empresarial. Esta ação também engloba o planejamento de todo o programa por meio do plano diretor e dos planos de execução, que visam orientar todas as etapas da implantação do programa. Junto com a primeira ação, esta também é fundamental, pois é a que prepara e orienta todos os funcionários de todos os níveis, para que atuem de forma objetiva e eficaz. Esta ação vai além do simples treinamento ou "adestramento" dos funcionários no programa. (ABRANTES, 2012, p.206).

Ainda sobre a atuação do pedagogo na política de treinamento empresarial, Abrantes (2012) coloca que:

Deve-se elaborar todo o projeto, obrigatoriamente, com orientação e supervisão didático-pedagógica, inclusive com os profissionais próprios que tenham estas formações. Não se pode improvisar, pois, caso contrário, o fracasso será inevitável, com sério desgaste da imagem da empresa e piora no ambiente interno. Aqui cabe um comentário específico e forte. É muito comum os engenheiros e administradores elaborarem cursos e treinamentos empresariais, inclusive com excelentes recursos de informática, mas sem uma orientação pedagógica. Isto ocorre porque estes profissionais não têm esta formação em seus cursos, ou seja, eles não são treinados em como transmitir informações de forma didático-pedagógica. É fundamental a participação de um pedagogo (a) ou uma pessoa licenciada, ou seja, que tenha formação e experiência pedagógica. (ABRANTES, 2012, p.207).

Então, deduz-se que o pedagogo é um dos responsáveis pelo processo educacional na empresa, uma vez que possui competências didático-pedagógicas para essa atuação.

5 O PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM E ESTRATÉGIAS DIDÁTICAS

Nas organizações empresariais, o pedagogo deve considerar que o ensino e aprendizagem são processos indissociáveis na perspectiva do Treinamento e que tanto quem ensina quanto quem aprende se beneficiam desse processo.

Libâneo (1994) considera que a aprendizagem e o ensino são processos didáticos básicos e que:

A tarefa principal do professor é garantir a unidade didática entre ensino e aprendizagem, através do processo de ensino. Ensino e aprendizagem são duas facetas de um mesmo processo. O professor planeja, dirige e controla o processo de ensino, tendo em vista estimular e suscitar a atividade própria dos alunos para a aprendizagem. (LIBÂNEO, 1994, p.81).

Na empresa também o pedagogo deve estimular a atividade própria dos alunos / treinandos para a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, para que haja aprendizagem de novos conhecimentos, é importante que o treinando esteja aberto a adquiri-los.

Segundo Ribeiro (2003, p.18) " a busca de novas possibilidades para o treinamento implica perceber que a cultura de aprendizagem numa empresa expressa muito mais potencial de auto-organização cuja base está na modalidade do permitir".

Baseando-se no processo ensino-aprendizagem, é necessário que o pedagogo tenha o domínio da didática, principalmente em uma organização empresarial, pois nesta se encontram pessoas com os ritmos e culturas diferentes, cujos limites devem ser respeitados. Falando em didática, é importante saber seus princípios, conforme o conceito de Libâneo (1994), didática é:

O principal ramo de estudos da Pedagogia. Ela investiga os fundamentos, condições e modos de realização da instrução e do ensino. A ela cabe converter objetivos sócios-políticos e pedagógicos em objetivos de ensino, selecionar conteúdos e métodos em função desses objetivos, estabelecer os vínculos entre ensino e aprendizagem, tendo em vista o desenvolvimento das capacidades mentais do aluno. (LIBÂNEO, 1994, p.25-26)

Na prática educativa do treinamento e desenvolvimento de pessoas, é preciso que o pedagogo tenha conhecimentos de didáticas a serem empregadas a adultos, pois conforme Almeida (2006, p.101) " a prática educativa, ou seja, como ensinar, não é apenas um conjunto de conceitos e métodos que são seguidos para atingir o objetivo da aprendizagem. Vai além. Os adultos precisam de estímulos diferentes daquele utilizados para o ensino de jovens e crianças".

O pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas em que circunstâncias para que não desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e com isso perca de vista os propósitos

tanto da formação quanto da própria empresa. Ao planejar um programa de treinamento, a seleção de métodos obedece ao princípio do desenvolvimento concomitante de competências técnicas e de relacionamento social. (ALMEIDA, 2003, p.22).

No programa de treinamentos, o pedagogo utiliza várias técnicas e métodos de ensino, pois o treinamento é uma forma de educação que utiliza os princípios de aprendizagem, nesse contexto, a tecnologia se destaca com as suas inovações influenciando métodos de treinamento e reduzindo custos operacionais.

Para melhor atender as demandas de formação, as empresas utilizam-se cada vez mais de técnicas didáticas já utilizadas em outras áreas. Daí o cuidado que o pedagogo precisa ter ao selecioná-las e adequá-las para que os objetivos não sejam desvirtuados pela utilização inadequada de determinada técnica (ALMEIDA, 2003, p.24)

Na intenção de favorecer o processo de assimilação e aprendizagem, o profissional pode-se utilizar das mais avançadas técnicas e recursos, Segundo Chiavenato (1999, p.303) "novas técnicas de treinamento estão se impondo às tradicionais, como: recursos audiovisuais, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, tecnologia de multimídia". Todas as técnicas citadas podem ser utilizadas para o desenvolvimento de cursos de capacitação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo faz uma reflexão sobre a ação pedagógica na política de treinamento empresarial, abordando aspectos como a atuação do pedagogo e questionando como se dá a ação pedagógica nessa política. O objetivo tratado investigou como é a pedagogia empresarial na perspectiva do treinamento de recursos humanos, fez um paralelo entre o planejamento estratégico e o projeto político pedagógico, abordou sobre a atuação do pedagogo na política de treinamento empresarial e como acontece o processo ensino aprendizagem nas organizações mencionando as estratégias didáticas utilizadas para a assimilação do conhecimento.

O aprendizado adquirido nessa pesquisa foi que atualmente as pessoas dentro de uma empresa são vistas como parceiros e colaboradores do negócio, um profissional que tem contribuído para essa nova visão é o pedagogo que com o processo de industrialização, teve a sua carreira estendida além dos muros da escola, ocupando cargos dentro da empresa, se responsabilizando pela formação operacional, de acordo com as necessidades estabelecidas. Com o decorrer do tempo, devido a sistematização e necessidades de treinamentos, as empresas criaram escolas nas próprias fábricas com o objetivo de integrar esforço na

formação profissional, se diferenciando a capacitação assim de um elemento com objetivo técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios. A pedagogia e o seu papel no ambiente empresarial desempenha uma só importância que é a de desenvolver competências nos indivíduos de modo que atuem com efetividade nos processos empresariais, sendo que para alcançar esses objetivos, o pedagogo se utiliza de metodologias adequadas e planejadas de acordo com a cultura empresarial em que o indivíduo está inserido. Para atuar com o treinamento na organização, o profissional deve ter formação filosófica, humanística e técnica sólida, dominar a didática entre outros conhecimentos voltados para a educação. Assim, o pedagogo se relaciona e coopera com os demais profissionais na empresa, elaborando e consolidando planos, projetos e ações, sempre com o objetivo de melhorar a performance profissional dos colaboradores e desempenho da empresa diante do mundo dos negócios e contribuindo também para o destaque desta perante a concorrência.

Percebe-se também que diante das constantes mudanças que ocorrem no mundo e conseqüentemente em ambientes empresariais, as empresas precisam de um planejamento estratégico sólido para estarem inseridas no mercado de trabalho. O planejamento estratégico define os rumos que a empresa deve seguir, proporcionando assim uma missão, visão e valores, que direcionam a empresa, setores, clientes internos e externos e fornecedores, ou seja todo o corpo empresarial, ligado ao plano diretor, o setor de recursos humanos também desenvolve o seu planejamento estratégico de RH, sempre de acordo com a estratégia empresarial, visando combater a concorrência, buscando os melhores times, fidelizando o colaborador na empresa com programas de capacitação, benefícios, endomarketing entre outros. Assim como o mundo está em constante desenvolvimento, o ser humano também se encontra num constante processo de mudanças, uma vez que não é um ser dado pronto, nesse sentido, o seu processo de desenvolvimento se inicia ainda na fase escolar, se perpetuando em diversos ambientes, inclusive no empresarial, se estendendo até os últimos dias de sua vida. Nesse sentido, o planejamento estratégico está para o desenvolvimento de competências na empresa assim como o projeto político pedagógico está para o desenvolvimento de competências no ambiente escolar, tanto um quanto o outro exige dos profissionais o comprometimento, qualificação, capacitação e engajamento da equipe para que suas práticas atinjam resultados positivos, pois nos dois há definições de objetivos e metas. Apesar de serem processos de planejamento aplicados em ambientes diferentes, os dois são semelhantes, tendo como base o planejamento vinculado a ações pedagógicas em suas realizações.

Evidenciou-se que a gestão de pessoas envolve um conjunto integrado de processos e políticas, entre elas se encontra o processo de desenvolver pessoas e a política de treinamento, essa política proporciona ao colaborador treinando a mudança de comportamento e o desenvolvimento de competências, ou seja, há um processo educacional que envolve ensino e aprendizagem. A política de treinamentos é composta de 4 etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação e o profissional de pedagogia atua positivamente em todas essas etapas. A educação, qualificação, e treinamento para o desenvolvimento do capital intelectual é uma relação diretamente relacionada a pedagogia, englobando o planejamento baseado no plano diretor, desenvolvendo programas que visam orientar todas as etapas, desenvolvendo também no colaborador, competências para que sejam capazes de realizar suas atribuições com efetividade. Esta ação vai além de um simples treinamento, pois envolve todo um processo educacional de ensino e aprendizagem. O pedagogo é um dos responsáveis pelo processo educacional na empresa, uma vez que esse possui competências didático pedagógicas para essa atuação.

O ensino e aprendizagem são processos indissociáveis na perspectiva de treinamento, no qual o pedagogo garante a unidade didática entre ensino e aprendizagem através do processo de ensino, planejando, dirigindo e controlando esse processo, visando a assimilação de conhecimentos e desenvolvendo competências entre os colaboradores treinandos. O pedagogo empresarial ao planejar um programa de treinamento, deve se atentar a seleção de métodos que obedeçam ao princípio do desenvolvimento de competências técnicas e de relacionamento social, se utilizando também de várias técnicas e métodos de ensino como os recursos áudio visuais, teleconferências, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, tecnologia multimídia entre outros.

Conclui-se que a política de treinamento empresarial envolve uma ação pedagógica, e o pedagogo é um profissional que já atua nesse âmbito e merece destaque, pois apresenta as devidas competências para estar inserido nesse processo educacional que envolve a mudança de comportamentos, ou seja, o ensino e aprendizagem, pois ele detém além de conhecimentos, a técnica didático pedagógica para lidar com os processos. Diante disso, essa pesquisa possibilitou conhecimentos acerca do assunto, sendo este essencial também ao profissional Especialista em Psicologia da Educação, uma vez que favorece uma base teórica eficaz acerca do tema em foco, com uma abordagem que sai dos muros escolares se estendendo à Educação Corporativa Empresarial.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Pedagogia empresarial nas organizações que aprendem.** - 2. Ed. Rio de Janeiro: Wak, 2012.
- ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Pedagogia Empresarial: saberes, práticas e referências.** Rio de Janeiro: Editora: Brasport, 2006.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD.** São Paulo: Editora: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** .- 3. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processo, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** São Paulo: Editora: Cortez, 1994.
- LUKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem componente do ato pedagógico /** Cipriano Carlos Lukesi - 1.ed. - São Paulo: Cortez, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa.** 6 ed. Rio de Janeiro. Editora. Wak 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** - 11.ed - . São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.