



Universidade de Brasília  
Faculdade de Educação

# **A IMPORTÂNCIA DA PEDAGOGIA E DO PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES SOBRE UMA EXPERIÊNCIA**

**Alcivan Wanderley de Miranda Filho**  
**03/32241**

**Orientador:**  
**Professor Dr. Paulo Bareicha**

**Brasília**  
**2011**

**Alcivan Wanderley de Miranda Filho**

**A IMPORTÂNCIA DA PEDAGOGIA E DO  
PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES:  
REFLEXÕES SOBRE UMA EXPERIÊNCIA**

**Trabalho Final de Curso de  
Graduação em Pedagogia da  
Universidade de Brasília, como  
requisito à obtenção do título de  
licenciatura em Pedagogia.**

**Orientador: Professor Dr. Paulo Bareicha**

**Brasília  
2011**

**Alcivan Wanderley de Miranda Filho**

**A IMPORTÂNCIA DA PEDAGOGIA E DO PSICODRAMA  
NAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES SOBRE  
UMA EXPERIÊNCIA**

**Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do título de licenciatura, na área de concentração Pedagogia, à comissão julgadora da Universidade de Brasília.**

Aprovada em 03/05/2011

**Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. Paulo Sérgio de Andrade Bareicha**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana da Costa Polônia**

---

**Prof. MS. Tadeu Queiroz Maia**

**"Se quisermos ser livres, ninguém deve poder dizer-nos o que devemos pensar".**

**Cornelius Castoriadis, 1987.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela minha vida e amadurecimento espiritual. A minha família pelo apoio, compreensão e os momentos de ausência, em virtude das obrigações acadêmicas. Aos professores e às professoras da Faculdade de Educação que tanto contribuíram para minha formação. Ao Professor Paulo Bareicha e ao Professor Rogério Córdova pelos valiosos ensinamentos e orientações ao longo do curso e da confecção deste trabalho. Aos meus amigos pela confiança e inspiração.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
APRESENTAÇÃO.....	10
1.1 JUSTIFICATIVA .....	12
1.2 OBJETIVO .....	13
I PARTE .....	14
MINHA TRAJETÓRIA À PEDAGOGIA .....	14
II PARTE.....	25
2.1 PEDAGOGIA NA EMPRESA.....	25
2.1.1 DESENVOLVER A CAPACIDADE CRÍTICA E DE CONHECIMENTO.....	31
2.1.2 PAPEL DO PEDAGOGO - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	33
2.1.3 O CAMPO DE ATUAÇÃO DA PEDAGOGIA .....	34
2.1.4 HUMANIZAR AS ORGANIZAÇÕES, UMA NECESSIDADE URGENTE .....	41
2.1.5 INTERPRETAÇÃO TEÓRICA DOS ACONTECIMENTOS .....	44
2.1.6 O PSICODRAMA E A PEDAGOGIA .....	47
2.2 SOCIONOMIA E PSICODRAMA NAS EMPRESAS .....	51
2.2.1 O QUE FAZEM OS PSICODRAMATISTAS NAS EMPRESAS.....	55
2.3 CENAS DA EXPERIÊNCIA PEDAGÓGICA NO BANCO X .....	56
2.3.1 CENA 1 – UMA EMPRESA COMPLEXA .....	56
2.3.2 CENA 2 – NECESSIDADE DE PERCEBER UM.....	58
AO OUTRO.....	58
2.3.3 CENA 3 – A QUESTÃO MULTIDISCIPLINAR .....	59
2.4 DISCUSSÃO .....	60
2.4.1 – CENA 1 .....	60
2.4.2 – CENA 2 .....	60
2.4.3 – CENA 3 .....	62
2.5 SÍNTESE: A IMPORTÂNCIA DA PEDAGOGIA E DO PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES ..	64
III PARTE .....	67
PERSPECTIVA DE AÇÃO PROFISSIONAL.....	67
REFERÊNCIAS .....	69
ANEXO I.....	74

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo dissertar sobre a importância da pedagogia e do psicodrama na organização pedagógica, bem como, na intervenção em grupos no contexto organizacional/empresarial. Para isso serão analisadas três experiências ocorridas em uma instituição financeira localizada na cidade de Brasília (DF) e na qual foram implementadas estratégias de formação e treinamento que culminaram com a criação de uma Universidade Corporativa. As estratégias empregadas para atingirmos os objetivos da organização (Banco X) foi a utilização das técnicas do psicodrama para melhorar o relacionamento dos indivíduos e dos grupos e técnicas pedagógicas com palestras e treinamentos para os colaboradores.

Palavras-chave: educação corporativa; pedagogia; psicodrama.

## **ABSTRACT**

This work has for objective to dissertation on the importance of the pedagogy and psychodrama in the pedagogical organization and the intervention in groups in enterprise at the organizational context, where three experiences in a located financial institution in the city of Brasilia (DF) will be analyzed and in which strategies of formation and training had been organized that had culminated with the creation of a Corporative University. One of the strategies for the targeting the objectives in the organization was the use of techniques of psychodrama and pedagogy to improve the relationship of the individuals and the groups.

Key-words: corporate education; pedagogy; psychodrama.

## LISTA de FIGURAS

FIGURA 1 – O tecido ou complexos psicodramáticos.....	44
FIGURA 2 – Áreas de aplicação do psicodrama.....	46

## APRESENTAÇÃO

Este nosso ensaio, A importância da pedagogia e do psicodrama nas organizações: reflexões sobre uma experiência é fruto de uma construção que vem sendo realizada não só ao longo do curso de graduação em Pedagogia, mas antes, quando percebi, no exercício de minha profissão de consultor de empresas, que o conhecimento, o estudo, o treinamento (ou a falta deles) eram aspectos identificados nos nossos diagnósticos dos problemas no cenário empresarial. Desde o primeiro semestre letivo, no contato com as disciplinas, sobretudo com os projetos e, posteriormente, as disciplinas do ciclo profissional, fomos absorvidos e definitivamente “conquistados” pelas questões de poder e dominação, pelas possibilidades de libertação do sujeito educando e, principalmente, pelo importante papel que a Pedagogia pode exercer sobre seu “novo” espaço: as organizações, colaborando para a modificação das estruturas vigentes de poder, submissão, falta de treinamentos, em seu cenário.

Assim, este trabalho é motivado por um interesse particular de perceber, significar e refletir a cultura e as relações de poder que uma empresa ou organização detém na formação dos indivíduos que por ela passam desde seus primeiros contatos com a sua cultura na contratação à sua vida particular. Na atualidade, observamos que é nas organizações que continuamos nossa aprendizagem: social, cognitiva, epistemológica e psicológica. Daí a importância de estudarmos este espaço mais detidamente.

Buscamos com este trabalho, compreender a influência da organização na formação da não-autonomia dos sujeitos, incentivando seu desenvolvimento para que os mesmos sejam reprodutores do *status quo* empresarial, embora queiram, muitas vezes, ser ativos e conscientes participantes de uma sociedade repleta de dialeticidade e complexidade.

Quando pensamos em “Pedagogia nas Empresas”, lembramos do discurso de importantes pensadores que estão à nossa frente na investigação do conhecimento dos processos educacionais nas organizações. Dentre muitos destacamos Renaud Sainsaulieu, Philippe Bernoux, Michel Crouzier, Cornelius Castoriadis, Jacques Ardoino, Peter Drucker, Boaventura de Sousa Santos e, por que não, Paulo Freire, Rogério Córdova, Jacob Levy Moreno, Maria Alicia Romaña.

Neles, encontramos nossa inspiração, refletimos, nos sensibilizamos e nos aproximamos das questões que compõem o objeto deste ensaio que é mostrar a importância da Pedagogia e do Psicodrama nas organizações, buscando assim, subsídios teóricos para todo o nosso trabalho onde procuraremos mostrar a importância da Pedagogia e dos procedimentos do Psicodrama nas empresas.

Neste compromisso teorizamos, praticamos e, sobretudo, refletimos sobre a educação nas empresas. Educamos e fomos educados e, assim sendo, sistematizamos nosso trabalho final de curso no desafio pessoal de conhecer, mas, acima de tudo, continuar como estudioso do universo das organizações e das relações ali estabelecidas pelos seus diversos sujeitos, agora que estamos mais equipados, pelas técnicas e ensinamentos aprendidos durante o curso de Pedagogia.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Na atualidade, observamos que é nas organizações que continuamos nossa aprendizagem: social, cognitiva, epistemológica e psicológica, o que justifica a necessidade de estudarmos este espaço mais detidamente.

Mesmo em se tratando de uma empresa, nós acreditamos que a aprendizagem acontece, de fato, quando os sujeitos histórico-sociais (no caso deste trabalho queremos nos referir aos funcionários ou, aos empregados, ou aos colaboradores) se formam autônomos, quando o educador (nas empresas o educador chama-se instrutor) adota uma filosofia de trabalho que contextualize o mundo para os educandos (nas empresas o educando chama-se funcionário ou empregado ou colaborador) formando-os e emancipando-os cognitivamente. Os valores que as mulheres e os homens trazem consigo, por menores que sejam, devem ser respeitados e considerados como válidos e não substituídos pelos da corporação onde trabalham. O mundo atual parece valorizar a grande corporação e deve ser considerado, quando da contextualização de um assunto em situações de treinamento e intervenção nas organizações, pois a grande empresa exige um tratamento diferenciado devido ao grande número de pessoas, áreas distintas e interesses.

O capitalismo avança inclusive sobre as instituições de ensino com sua lógica de produtividade, retorno sobre o investimento (conhecido como ROI - *Return on Investment* – Indicador de eficiência financeira utilizado nas empresas para se medir a efetividade do retorno sobre o investimento feito – O termo foi criado em 1977 pela empresa de consultoria Gartner), concorrência destrutiva, filiais de ensino subordinadas a matriz, TQM nas escolas (TQM - *Total Quality Management* – Gestão da Qualidade Total), conforme Aguiar (2011), e IES (Instituições de Ensino Superior), criação das universidades corporativas, onde tudo isto faz-nos esquecermos da cooperação nos levando a um ambiente de “destruição”, que levou Marx (1985, p 293) a afirmar que: “...esta expropriação se faz através do jogo das leis imanentes da própria produção capitalista pela centralização do capital. Cada capitalista elimina muitos outros”.

Assim, podemos observar que, na atualidade, várias IES particulares estão comprando outras IES, cursos, escolas etc, canibalizando o setor. Esta grande

complexidade da sociedade e organizações hodiernas nos conscientiza da urgente necessidade de mudança nos processos educacionais, na forma e no conteúdo com que estabelecemos a relação ensino/aprendizagem e esta em relação com os novos espaços de educação, o que nos leva a destacar que a ação envolvida nesse processo, precisa ser consciente. E isto, segundo Castoriadis (1987), é peça essencial para a autonomia, pois a tornará uma proposta que nos fará conscientes e autores de nosso próprio evoluir histórico. Essa mudança passa, necessariamente, pela reformulação, sobretudo, da prática de ensino e da formação dos pedagogos e pedagogas, adotando como auxílio os currículos escolares, percebendo o ensino numa visão micro e macro, plural, transdisciplinar, interdisciplinar, multidisciplinar e transversal, inclusive nas empresas.

Além de tudo o que foi exposto, justificamos, ainda, nosso trabalho com a introdução do Psicodrama na formação e nas práticas do pedagogo não só nas escolas mas, também, nas demais organizações, pois ele é um método de pesquisa e intervenção nas relações interpessoais, nos grupos, entre grupos ou de uma pessoa consigo mesma. O Psicodrama mobiliza para vivenciar a realidade a partir do reconhecimento das diferenças e dos conflitos e nos ajuda facilitando a busca de alternativas para a resolução do que é revelado, expandindo os recursos disponíveis.

## **1.2 OBJETIVO**

Nosso objetivo com este trabalho é dissertar sobre a importância da pedagogia e do psicodrama em organizações, e bem como, na intervenção em grupos no contexto das empresas e organizações em geral.

## I PARTE

### MINHA TRAJETÓRIA à PEDAGOGIA

Venho de uma tradicional família de classe média brasileira. Meu pai foi empreendedor sendo proprietário de uma loja de eletrodomésticos e minha mãe, hoje aposentada, foi funcionária do Ministério da Fazenda – AFTN: Auditora Fiscal do Tesouro Nacional. Meu pai posteriormente passou a gerenciar uma empresa de motores industriais, pois era técnico em motores.

Desde cedo tive idéias próprias sobre os diversos assuntos. Essa característica que me acompanha até hoje, desenvolvi-a na leitura de livros onde encontrei um grande aliado, um apoio no libertar da mente. Meu gosto pela leitura e escrita acompanha-me desde quando cursava o hoje chamado ensino fundamental (na época ensino primário e depois 1º grau). Nunca tive problemas com aquisição de livros, pois meus pais podiam suprir minhas necessidades e as de meus irmãos. Aos doze anos de idade já havia lido toda Enciclopédia Trópico (6 volumes). Tínhamos em casa vários dicionários, a Enciclopédia Barsa, a Enciclopédia Ciência e Futuro, a Enciclopédia Conhecer, Dicionário Caldas Aulete e diversos livros de história e conhecimentos gerais, além dos livros didáticos que eram utilizados na escola.

Tive a felicidade de estudar em uma ótima escola pública no Rio de Janeiro, onde fui representante de turma, presidente do Centro Cívico da escola e monitor de turma.

Descobri em meio às histórias infantis, o quanto podia conhecer da vida das pessoas e do mundo a minha volta. Após tomar conhecimento e gosto dessas maravilhas provocadas pelas inúmeras leituras, inicialmente incentivadas por minha mãe e pela escola, e depois pelos inesquecíveis Monteiro Lobato e Júlio Verne, não consegui mais me apartar de tal prazer. Colecionei, também, muitos álbuns de figurinhas dos mais diversos temas e para desespero da minha mãe, muitos recortes de jornais que eram a minha *"paper-internet"*.

Após, o que hoje se chama ensino médio, cursei o pré-vestibular e ingressei numa universidade pública onde cursei engenharia, não sem antes passar pelo serviço militar.

Durante o curso fiz muitos amigos, o que me levou ao meu primeiro emprego como administrador da empresa do pai do meu amigo. Ele sempre me observava quando da preparação de trabalhos, exercícios e projetos. Na sua casa seu pai gostava muito de conversar comigo e eu também adorava aqueles saraus de cultura e diversão. Bons tempos.

Já na empresa senti a necessidade de estudar mais as disciplinas da ciência da Administração, pois lá eu não era engenheiro e sim administrador.

Foi quando a empresa resolveu expandir-se e inaugurou uma filial na cidade de São Paulo. Lá a necessidade de estudar seriamente a Administração levou-me à uma nova universidade pública onde fiz o curso almejado. Terminei o curso e hoje sou Administrador com registro no CRA (Conselho Regional de Administração) e tudo mais.

Durante o curso eu me destaquei mais uma vez perante meus colegas. Foi quando um professor e depois um colega de turma me convidaram para participar de consultorias de empresas, pois nesta época eu já possuía grande experiência em tirar empresas de situações difíceis.

A nova profissão tomou tal rumo que por questões éticas resolvi me desligar da empresa anterior. Nascia um Administrador Consultor de Empresas.

Meu percurso nesta nova área foi-me fazendo perceber que a diversidade dos problemas organizacionais sempre esbarrava, em sua maioria, nas questões de relacionamento, poder, cultura organizacional, planejamento, estratégia, psicologia organizacional e, principalmente, capacitação. Ou seja, estudo, treinamento, preparação para enfrentar as mudanças, cada vez mais velozes.

Os diagnósticos das organizações onde trabalhava giravam quase em sua totalidade nas questões supra citadas.

Uma pequena nota, muitas vezes, nós consultores, estamos radicados temporariamente em uma cidade quando somos chamados pelas grandes consultorias para prestarmos trabalho para elas. Explico-me. Na área pública, as necessidades de consultoria são supridas por meio de licitações públicas que normalmente são ganhas pelas grandes empresas do ramo. Porém, elas não têm pessoal em todo território nacional e nem *experts* em todas as áreas do conhecimento. Então elas contatam os profissionais conhecidos que estão na área da empresa ou órgão e fecham um contrato de trabalho. Nunca trabalhamos sozinhos, sempre em equipe, pois os problemas são muitos e as soluções precisam

ser customizadas para cada caso e só pessoas com *expertise* na área podem oferecer soluções viáveis, com alto impacto e custo assimilável.

O tempo passou e um belo dia eu estava em Brasília para onde fui enviado para ajudar empresas com dificuldades. Foi quando uma grande empresa de consultoria foi contratada por um grande banco público (que por razões profissionais e contratuais chamaremos neste estudo apenas de Banco X) que queria montar uma Universidade Corporativa.

Começamos, então, o diagnóstico da necessidade deste empreendimento. O que estava acontecendo com o Banco X? Era mesmo necessário o gasto com a implantação de universidade corporativa ou havia uma solução mais rápida e barata?

Cuidávamos normalmente das áreas de estratégia, estrutura e recursos humanos e, quando surgiam os problemas de treinamento e capacitação acionávamos uma consultora especializada que era nossa parceira nesta área.

Terminado o diagnóstico, verificamos que havia gravíssimos problemas estruturais na organização. Dentre outros, falta de continuidade nos planos traçados, pois a cada mudança no cenário político, mudava-se a cúpula dirigente do Banco X. Com a mudança da cúpula mudavam-se quase todos os ocupantes dos altos cargos comissionados abaixo dela. Mudando-se os ocupantes dos altos cargos comissionados estes mudavam os ocupantes das gerências médias sob a justificativa de só trabalharem com pessoas “de confiança”. E assim o mundo da descontinuidade fazia mais uma empresa refém.

A intervenção nesta empresa trouxe-nos uma grande experiência; identificamos que precisávamos primeiramente de um patrocinador. O que foi conseguido via presidente da consultoria que era amigo do Ministro da Fazenda. Feito isto começamos pela sensibilização do Presidente da organização que, por ter vindo da iniciativa privada, logo percebeu que poderíamos fazer muito mais do que fomos contratados. Depois vimos que ele queria mesmo era deixar sua “marca”, ou seja, dizer que na gestão dele é que as coisas foram feitas.

Identificamos problemas de estrutura de poder, verdadeiros “feudos”, gravíssimos problemas de relacionamento interpessoal em todos os níveis, problemas psicológicos muito graves que levaram muitos ao suicídio motivado por anos de perseguições e ressentimentos. Verificamos, posteriormente, que estes dados, no Brasil, são bem confiáveis (ver a este respeito os trabalhos de pesquisa

do Professor Dr. Wanderley Codo do Instituto de Psicologia da UnB onde coordena o LPT - Laboratório de Psicologia do Trabalho. O núcleo básico que hoje compõe o LPT é responsável por descobertas científicas reunidas em várias publicações desde 1986, entre as quais se encontram: problemas afetivos dos trabalhadores em empresas financeiras (publicado no livro "Indivíduo Trabalho e Sofrimento"); distúrbios de sono dos aeronautas (publicado no livro "Psicologia Política em Latino América"); Síndrome do Trabalho Vazio entre os bancários; "Problemas de saúde mental entre mulheres dedicadas ao trabalho de cuidar", problemas de saúde mental entre os digitadores (publicados no livro "Sofrimento Psíquico nas Organizações"); além de ensaios teóricos e livros textos adotados no ensino de graduação e pós-graduação.). A cada giro na roda do poder, os grupos que sofriam o assédio passavam a assediar, num processo interminável de vingança.

É lógico que tudo isto afetava o fazer da organização. Os funcionários passavam 80% do tempo tentando "sobreviver", fazendo contatos, articulações, jogos de poder e planejando a "volta ao poder". Num ambiente assim, a produtividade é muito alterada. Cada área intermediária reproduzia no seu bojo a estrutura maior. Assim, cada área intermediária tinha o seu RH (Recursos Humanos), a sua contabilidade, o seu arquivo geral, o seu centro local de treinamento, sua auditoria local, seu núcleo de informática, etc.

Visto este cenário, concluímos que era preciso fazer-se uma intervenção técnico-estratégica, uma intervenção clínica e uma intervenção pedagógica.

A intervenção técnico-estratégica visou reorganizar a empresa. O Banco X não poderia ser mais o mesmo "elefante branco" senão não sobreviveria aos novos tempos que se aproximavam rapidamente.

A intervenção clínica visou tratar realmente as feridas mentais e de relacionamento de muitos gestores que, no afã de se destruírem, acabavam destruindo a empresa. Posteriormente, entenderam que sem empresa não haveria o que destruir mais, só haveria destruídos. Muitos se aposentaram, outros saíram de licença de saúde, outros pediram transferência para novas cidades. Um ar de reconstrução e reconciliação pairou sobre todos. Fizemo-los perceber que determinadas posturas estavam rapidamente levando a empresa à derrocada. E eles e elas iriam junto.

Ainda na intervenção clínica temos a dizer que foram utilizadas as técnicas do psicodrama para os funcionários em geral dos setores e departamentos diretamente ligados ao nosso trabalho, enquanto que na alta direção foram utilizadas as técnicas da psicologia tradicional (psicanálise institucional).

O Psicodrama conforme a FEBRAP – Federação Brasileira de Psicodrama ([www.febrap.org.br](http://www.febrap.org.br), acesso em 18/12/09) pode ser definido como uma via de investigação da alma humana mediante a ação. É um método de pesquisa e intervenção nas relações interpessoais, nos grupos, entre grupos ou de uma pessoa consigo mesma. Mobiliza para vivenciar a realidade a partir do reconhecimento das diferenças e dos conflitos e facilita a busca de alternativas para a resolução do que é revelado, expandindo os recursos disponíveis. Tem sido amplamente utilizado na educação, nas empresas, nos hospitais, na clínica, nas comunidades.

Já a Psicanálise Institucional, traz como proposta apresentar a intervenção realizada na perspectiva da clínica no trabalho, contribuição de Eugène Enriquez (1990 e 1997) quanto à perspectiva analítica das organizações enquanto sistemas cultural, simbólico e imaginário e, ainda o aporte analítico psicossocial das relações de poder que perpassam as relações de trabalho nas empresas.

As situações de trabalho estão inseridas em uma determinada organização, que coloca potencial e limites para a organização do trabalho, relações de poder e, para as condições de trabalho, relações concretas e contextuais que compõem o processo de trabalho. Os referenciais teóricos utilizados pelos profissionais (consultores com formação em Psicologia, Pedagogia e Administração) foram da Psicossociologia (Eugène Enriquez) e o da Psicodinâmica do Trabalho (Christophe Dejours). A metodologia utilizada na fase inicial foi realização de observação participante, reuniões com vários níveis hierárquicos e entrevistas. Na intervenção propriamente dita foram realizados encontros semanais, com duração de duas horas, com a participação de 18 dirigentes do alto escalão da empresa.

Chegou a hora da intervenção pedagógica, e com ela mostramos a necessidade de se criar estruturas que sobrevivessem às intempéries políticas para que a organização também pudesse sobreviver.

A questão era: como fazer para se perpetuar o conhecimento nesta empresa? Que competências precisariam ser desenvolvidas nos funcionários que não seriam atingidos pela “degola” política para que os afazeres da empresa não

parassem? Como trazer o conhecimento tácito dos mais antigos na empresa para uma explicitação que levasse em conta a capilaridade nacional da organização?

Neste momento, fui chamado para ajudar na implementação das soluções educacionais e, conforme meu perfil já descrito no início deste trabalho, comecei a estudar avidamente o assunto “pedagogia empresarial”. Notei que havia muito “achismo” e que soluções mais técnicas precisariam ser adotadas. Mas, quais? Foi quando um dos componentes da nossa parceira precisou viajar às pressas para os Estados Unidos, onde sua filha estava com complicações numa gravidez de risco.

Continuamos o empreendimento, porém, o trabalho foi tal dificuldade e complexidade e, conforme meu perfil, não resisti. Decidi que quem falaria agora seria um Pedagogo e não um “achista”. Comprei, então, numa banca de jornal o Guia do Ensino Superior da Editora Abril e lá procurei uma IES que oferecesse o curso de Pedagogia com especialização para as empresas ou, como começava a ser chamado na época, Pedagogia Empresarial. No guia havia duas indicações nesta área, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade de Brasília (UnB). Ora, foi fácil a escolha.

No dia seguinte, dirigi-me à secretaria da FE (Faculdade de Educação) para pedir reingresso. Lá fui informado de que o processo de reingresso levaria entre oito meses e um ano, circulando na burocracia da organização. Não dispunha deste tempo. Então, o funcionário da secretaria (que trabalha lá até hoje) disse-me: por que o senhor não faz o vestibular? As inscrições estão abertas. Agradei a informação e fui para casa onde fiz a inscrição no vestibular pela internet.

Nos dias que se passaram procurei umas livrarias (sebos) que ficavam localizadas no final da Asa Norte, em Brasília, na via W3 Norte, altura das quadras SQN 713 e SQN 715. Lá comprei umas apostilas de cursinho pré-vestibular usadas para que pudesse relembrar assuntos do tipo: mitocôndrias, balanceamento de equações químicas, equações biquadradas, história geral, movimento retilíneo uniformemente variado, tabela periódica dos elementos, etc.

Fiz o vestibular. Passei bem classificado. Matriculei-me. Cheguei à Pedagogia. Aqui começa a minha grande transformação. Minha visão de mundo

mudaria para sempre ao toque semestral dos ensinamentos humanísticos. Meu *habitus*<sup>1</sup> antigo estaria irremediavelmente ferido de morte. Graças a Deus!

Aquela visão pragmática de resultado custe o que custar, a leitura de mundo sob a ótica das finanças, a reificação das pessoas, o olhar mecanicista, o olhar taylorista, ficaram sepultados, nos gramados entre a FE 1 e a FE 5.

Nasci uma nova pessoa. Pessoa humana, desculpem-me o pleonasma. Havia todo um mundo nas ciências humanas que precisava ser descoberto. Descobri-o.

Hoje, refletindo desde meu ingresso nesta Universidade até os nossos dias, constato realmente meu crescimento epistemológico e humano.

Passados alguns meses após meu ingresso na FE comecei a reunir textos e bibliografia que embasassem minhas propostas para o Banco X.

Fui argüido algumas vezes pelos funcionários do Banco X, de que a Pedagogia seria muito prática e que se ela poderia dar-lhes mais autonomia em seu trabalho, ao que redargüi com o auxílio de Santos (2006, apud OLIVEIRA), fundamentando que muitas vezes *o objetivo é levar a uma valorização global da **práxis**, que torne possível à técnica converter-se numa dimensão da **prática**, e não o contrário.*

E continua Boaventura Santos:

...o preço invisível do conforto é a renúncia à liberdade de agir e ao fruir com **autonomia**, o que vem privilegiando o poder adaptativo do homem em detrimento de seu poder criativo. A necessidade desse novo equilíbrio só pode ser contemplada no contexto de uma **práxis** fundamentada numa compreensão de ciência que privilegia as conseqüências e obriga o homem a refletir sobre os custos e os benefícios do que faz e do que lhe é feito. Uma **prática** assim entendida saberá dar à técnica o que é da técnica e à liberdade o que é da liberdade (SANTOS, 2006, apud OLIVEIRA, 2006, p. 64).

O tempo passou, implantamos a Universidade Corporativa do Banco X que por si mesma foi uma experiência riquíssima e inesquecível, resolvemos muitos problemas estruturais cujas soluções implantadas deram sustentação ao Banco X até hoje, utilizamos a escuta clínica e a psicanálise em grupos de gestores para tratarmos outros problemas já descritos e, por meio de um colaborador nosso,

---

<sup>1</sup> Habitus – uma das categorias mais importantes da sociologia de Pierre Bourdieu (1930 - 2002), O *habitus* é uma forma de disposição à determinada prática de grupo ou classe, ou seja, é a interiorização de estruturas objetivas das suas condições de classe ou de grupo sociais que gera estratégias, respostas ou proposições objetivas ou subjetivas para a resolução de problemas postos de reprodução social Bourdieu (1987).

conhecemos as técnicas do psicodrama que auxiliaram, sobremaneira, nos conflitos setoriais e nas reuniões com a média gerência.

Outro fato importantíssimo foi a minha contratação por uma faculdade de Brasília para ministrar aulas na pós-graduação na área de gestão, pois havia carência de profissionais habilitados que conhecessem a prática e a teoria mais de perto. Isto ocorreu após algumas palestras como especialista convidado que fui por um funcionário do Banco X que trabalhava lá também. Após o término do módulo de gestão, fui imediatamente contratado para lecionar na graduação, onde me encontro até hoje.

Voltando à consultoria, passado algum tempo da inauguração da Universidade Corporativa do Banco X, a empresa de consultoria foi procurada por outro banco de grande porte que chamaremos de Banco B (nome fictício) para que desenvolvêssemos a sua Universidade Corporativa. Por motivos éticos e contratuais não foi possível aceitar o convite.

Pouco tempo depois, por vias políticas e forte influência do Ministério já citado, o Banco X recebeu uma ordem para que aceitasse uma visita de *benchmarking*<sup>2</sup> de uma equipe do Banco B. Estas visitas foram em número de cinco.

Algum tempo depois dessas visitas e após a contratação de uma consultoria americana, entrava no ar a Universidade Corporativa do Banco B.

Ao acessarmos, via internet, a tal universidade, parecia-nos que estávamos vendo a Universidade Corporativa que ajudamos a implementar. Onde se lia Universidade Corporativa do Banco X, lia-se Universidade Corporativa do Banco B, com algumas modificações de cores e logomarcas. Não importa, fomos pioneiros e ponto.

Continuamos nosso caminho pelos mesmos locais onde andou Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, dentre outros. E nestes caminhos, conhecemos idéias de teóricos e estudiosos da educação que, antes, não provocavam em nós a reflexão e o desejo de mudança que temos hoje. Lições que, por certo relacionadas à educação, mas que, como sabemos, extrapolam as paredes da universidade e se tornam lições de vida, formuladas por renomados pensadores e debatidas

---

<sup>2</sup> Benchmarking é uma prática estruturada de encontrar exemplos de desempenhos superiores e compreender os processos e as práticas que influenciam esse tipo de resultado. O benchmarking é utilizado também para melhorar o desempenho, compreender a posição relativa de custo, obter uma vantagem estratégica, conseqüentemente desenvolver melhor o aprendizado empresarial (XIDIEH, 2000). Conforme relata ainda Xidieh (2000, p.17): *É um processo contínuo de análise das melhores práticas do mundo com o objetivo de estabelecer ou validar objetivos e metas dos nossos processos, de modo a atingir os níveis de classe mundial.*

calorosamente por nós. Graças à vida dedicada ao pensar a educação realizada por estes pensadores, temos hoje a capacidade de aprender e ensinar melhor.

Conceitos, nomes e pensamentos que não passaram despercebidos por nós e deixaram marcas e reflexões em nossa mente como, por exemplo, conforme nossas notas de aula, a teoria psicogenética de Jean Piaget (1896-1980) e seu construtivismo. As pesquisas sobre a construção da aprendizagem das crianças elaboradas por ele e também por sua aluna, Emília Ferreiro (nascida em 1937), do russo Lev Vygotsky (1896 - 1934), do francês Henry Wallon (1879-1962), também considerados construtivistas, não podemos esquecer a importante contribuição do brasileiro e pernambucano, precursor da pedagogia crítica, Paulo Freire (1921 – 1997); de Célestin Freinet (1896 - 1966), Cornelius Castoriadis (1922 - 1997), Edgar Morin (Paris, 1921), Anton Makarenko (1888 - 1939), Pierre Bourdieu (1930 - 2002), Jacob Levy Moreno (1889 – 1974) e ainda as diferentes inteligências pesquisadas por Howard Gardner e uma lista infindável de nomes de estudiosos da educação que deixaram obras e contribuições que colaboraram e colaboram para o bem da educação de nossos dias, e que por isso, acreditamos que cometemos menos erros que antes, pois agora o edifício da Pedagogia está mais forte.

A educação permeia toda a nossa vida e foi inevitável fazer a relação do que estava aprendendo na universidade com o meu cotidiano de vida. Tal relação, despretensiosamente, acontecia, mudando-me, fazendo-me refletir e com isto aprendi muito. Aprendi que idéias progressistas vão de encontro à tradição educacional porque propõem transformações no ato de ensinar. A postura do professor deve ser diferente em relação aos alunos, devemos interagir dinamicamente com eles, pois juntos alcançaremos o crescimento mútuo. Uma postura dialógica e dinâmica, formando indivíduos críticos, dentro de uma concepção democrática de sociedade. Sensíveis ao que compreendemos e aprendemos confirmamos acima de tudo, nosso crescimento pessoal e ressaltamos que este percurso enriqueceu sobremaneira minha vida e causou acentuadas modificações em minha forma de ver o mundo. De fato, ressignificamos nosso conhecimento e, da mesma forma com que nos empenhamos em mediar, como os demais envolvidos, também fomos mediados. E posso dizer que tenho em minha bagagem a experiência como professor e pedagogo (ainda não de direito), onde tenho lidado com alunos-sujeitos já amadurecidos pela idade e trazendo consigo as agruras de uma vida subjugada aos que mais conviveram com a educação formal ministrada

pela escola tradicional, para se prepararem para a vida em sociedade, sonhando assim com a conquista de condições dignas de vida e de ascensão social.

Quero destacar também que uma das grandes novidades do currículo novo do curso de Pedagogia foi a implantação de projetos de pesquisa. Nestes projetos, as possibilidades de pesquisa nos deram a oportunidade de significar conceitos que, apesar do nosso interesse particular pela pedagogia nas empresas, não estavam ainda claros para nós, precisavam ser investigados. Mesmo tentando conhecê-los através da leitura de livros, artigos e jornais sobre o tema, não era suficiente. Era preciso orientação e troca de conhecimento com professores experientes e já praticantes das teorias pedagógicas. Assim, por meio dos projetos de pesquisas tivemos a liberdade e o prazer de conhecer mais profundamente os temas importantes. Dialogamos com colegas com interesse comum, pois vários querem aplicar seu aprendizado nas próprias empresas onde trabalham, e estreitamos os laços com nossos orientadores de projeto.

Em cada semestre que passamos, em cada aula, em cada disciplina cursada, com cada professor, agimos com respeito e tentamos desempenhar com competência e seriedade o papel que nos cabia, tive pouquíssimas faltas, o que pode ser comprovado pelos diários de frequência, pois para mim é um prazer estar na FE. Nos diálogos-críticos trocados em sala de aula entre os colegas e entre educadores (queridos mediadores do conhecimento que serão para sempre lembrados por nós), somam uma força tremenda que faz com que tenhamos mais vontade de estar por aqui, aceitando os desafios que aparecem. Aprendemos a ouvir, mas também a contestar. Aprendemos a expressar nossas opiniões com coragem e determinação, mas também a respeitar as opiniões que não considerávamos certas. Aprendemos a refletir sobre a vida, sobre a nossa vida e a de nossos alunos.

Enfim, concluindo mais esta etapa de minha formação, levo em minha bagagem muitas lições, sobretudo a mais importante, a lição primeira que guardarei como base precípua de toda a minha formação: o respeito pelas diversas culturas e pelos seres humanos que a compõem, o valor da subjetividade humana, e, em segundo lugar, o senso crítico e o gosto pela reflexão diária sobre a realidade que envolve nossa prática pedagógica. Com um profundo sentimento de agradecimento quero dizer que, de fato, estes escritos representam para mim um monumento comemorativo, onde celebro minhas realizações pessoais além da tão desejada

aprendizagem e da nova leitura de mundo, desta vez, mais justa, mais consciente e mais esperançosa, pois me sinto mais equipado para fazê-lo.

## II PARTE

### 2.1 PEDAGOGIA NA EMPRESA

Com estes escritos viso acentuar a necessidade de uma ressignificação da Pedagogia, voltada à formação do educador para a realidade das organizações. Face às mudanças provocadas pelos processos de globalização, da pós-modernidade, como vimos em sala de aula, o sistema exige a preparação de profissionais flexíveis, polivalentes e reflexivos que sejam capazes de estruturar uma atividade ou projeto pedagógico na organização.

A mudança no currículo e as mudanças na legislação educacional têm levado a uma crise de identidade do pedagogo, pois o seu campo de atuação, nos espaços estritamente escolares, vem sendo restringido. Em vez de lutar contra os rígidos controles do aparelho escolar, cabe ao profissional-pedagogo, inserido em uma proposta da Pedagogia para as Organizações, propor atividades que dêem novos sentidos ao seu trabalho, realizado agora num ambiente oscilante e instável como é o mundo das empresas.

Nesse contexto de mudança permanente, como a empresa está inserida em um teatro de ações regido, principalmente, pelo aspecto econômico, tem necessidades de aprendizagem e perpetuação do conhecimento que podem fazer a diferença de vida ou morte da empresa. Isto também afeta os colaboradores dela, pois se inserem nas seguintes questões: a primeira é a questão da produção, num século cujo produto do trabalho é muitas vezes intangível, avaliar o quanto um empregado produziu mais que o outro evoca um novo paradigma, o da qualidade e não o da quantidade de “produtos” entregues; a segunda é a questão do avanço da tecnologia empregada pelas organizações que gera um paradoxo a eliminação de mão-de-obra e a falta de mão-de-obra ao mesmo tempo. Explico-me, eliminação de postos de trabalho substituídos pela tecnologia e falta de trabalhadores qualificados para ocupar os novos postos de trabalho que irão operar a nova tecnologia. Isto gera uma roda de incertezas no seio dos trabalhadores gerando questões como: será que tenho a qualificação necessária para operar a nova tecnologia? E, será que eu continuarei nesta empresa após a adoção de uma nova tecnologia? O raciocínio

sobre a incerteza é o fator que desempenha o papel principal dessa transformação (CROUZIER, 1981).

Ora, para fazer face a esses problemas somente um projeto de treinamento e reeducação poderá ajudar. Já em um plano mais geral, o problema atinge em particular os jovens. Nas palavras de Lévy-Leboyer (1994),

"os papéis profissionais representam um elemento capital do desenvolvimento da personalidade adulta e da socialização do indivíduo. (...) Os mais atingidos são os jovens que procuram um primeiro trabalho, exatamente aqueles que, sob o plano psicológico, também estão à procura da sua identidade" (p.59).

As mudanças em curso nas organizações e no mundo do trabalho em geral fez a autora Claude Lévy-Leboyer, assim como outros pesquisadores do trabalho, refletirem sobre a importância do sentimento de impotência e de incompreensão nesses processos, e ela ainda afirma: "Os trabalhadores percebem o ambiente econômico, o mercado de emprego e a sua própria carreira como dominados por forças que lhes escapam. Por isso, seu destino profissional pessoal lhes parece fora do seu controle" (p. 59).

Conclui-se que quando acabam de aprender a fazer algo ou processo, a necessidade do mercado faz mudar para outro foco. Isto gera estresse e doenças. Corroborando com o pensamento de Lévy-Leboyer, trazemos Galbraith (1996) quando afirma que "na economia moderna, há um fato ligeiramente bizarro, a produção é agora mais necessária pelos empregos que oferece do que pelos bens e serviços que proporciona" Galbraith (1996, apud CROUZIER, 1981, p. 205); e, ainda com Keynes (1930), que afirma que: "o incremento da eficiência técnica tem avançado mais rapidamente do que a nossa capacidade de lidar com o problema de absorção do trabalho", Keynes (1930, apud CROUZIER, 1981, p. 207).

Para que se possa dar uma resposta a essas questões sugiro juntamente com os autores a possibilidade de uma nova área de atuação para o Pedagogo que não seja restrita ao espaço escolar, que é a Pedagogia nas Empresas. Partindo do pressuposto de que a aprendizagem não acontece somente no ambiente escolar, mas em todos os espaços sociais, não se pode restringir a atuação do educador – e em especial do Pedagogo – somente nos ditos locais formais onde ocorre aprendizagem. A necessidade, neste caso, faz a sala de aula.

Penso que podemos construir um referencial teórico melhor do que os que se nos apresentam. Daí fazermos juntamente com os autores um estudo que fundamente a proposta pedagógica que atenda às necessidades de uma empresa.

Há muitos anos, quando se falava em recursos humanos, logo se associava a um departamento que cuidava da folha de pagamento dos funcionários de uma organização, o DP (Departamento de Pessoal).

Muitos dos chefes de seção de pessoal eram advogados, executivos e o escopo básico de seu trabalho era dizer e fazer coisas de pessoal segundo as leis. Administrava-se o papelório - os procedimentos legais -, o que já era um progresso; contudo, a mediação pessoas/empresa estava relegada aos termos da lei.

Na década de 1970, ocorreram vários fatos que causaram impacto na atividade de recursos humanos: a crise mundial do petróleo; a manifestação do ensino; a Lei nº. 6.297 de incentivos fiscais do treinamento; o início da abertura política e, ainda mais marcante do que os outros, o nascimento de um sindicalismo independente, de raízes políticas socialistas e de atuação agressiva, que facilitou o aparecimento das greves como forma de reivindicação dos empregados. Nesse tempo, a área de recursos humanos (RH) teve certo poder, interessante de ser observado.

Nesse cenário, surgiu a figura de uma área de recursos humanos importante. Eu diria que "evoluiu" do DP para o RH. Coube a ela a elaboração de planos, táticas e ações contingenciais "contra" os sindicatos. Dito de outra maneira estava estabelecido uma guerra contra os sindicatos, e o objetivo maior era manter a empresa trabalhando, sem greve, quase a qualquer custo.

Pode-se dizer que a área de recursos humanos, nessa época, concentrava-se em (como se dizia naqueles dias) "fazer a cabeça dos funcionários", permitindo que esses últimos "vestissem a camisa da empresa" e, assim, ficassem longe da manipulação da representação do mal: os sindicatos e seus "mal-humorados" dirigentes. Temos ainda com Sainsaulieu (1997) que:

os métodos de GHR (gestão de recursos humanos) surgiram então como uma nova via de racionalização dos fatores de produção fazendo incidir o esforço de inserção não já sobre os conteúdos do trabalho ou sobre a definição das funções, mas diretamente sobre o apoio aos indivíduos na aplicação quotidiana das suas qualidades técnicas e das suas competências relacionais, e na sua implicação em projetos de futuro (p.73).

Pouco ou quase nada sobrou desse novo modelo de gestão de recursos humanos, já que ele era essencialmente relativo e servia para explicitar mais ainda o engano de administrar pessoas/empresa por meio do antagonismo com as forças externas à empresa e do mascaramento do verdadeiro contrato de trabalho.

No início da década de 1980, surge em recursos humanos o conceito "quem pode e deve administrar melhor as pessoas é aquele que tem a responsabilidade sobre isso e vai tirar o seu próprio resultado das pessoas" (NOGUEIRA, 2005). Nesse caso estariam incluídos todos aqueles que têm cargo de chefia: são supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, superintendentes, vice-presidentes, presidentes e todo o rol de rótulos de cargos que essas funções têm no mercado. Para que esses chefes ou detentores de cargos com linha de subordinação pudessem ser gestores de recursos humanos, era necessário que pudessem ser treinados e desenvolvidos para a função. Nessa época reativaram-se algumas técnicas e criaram-se outras de "desenvolvimento gerencial ou de executivos" (NOGUEIRA, 2005). Quanto aos conteúdos, nem sempre era possível de serem utilizados. Havia dissonância entre o conteúdo instrucional desses cursos e a prática gerencial no Brasil, padrões e modelos que reforçavam a centralização do poder em algumas pessoas, principalmente após esses seminários e cursos, deixavam os participantes frustrados.

O esforço para tratar da educação de executivos fez com que a área alcançasse níveis de relacionamento e de trabalho mais sofisticados. A Teoria das Relações Humanas (ou Escola das Relações Humanas - teoria de gestão, incluída na Escola Comportamental, fundada por Elton Mayo, 1932, na seqüência das conclusões obtidas em diversos estudos realizados em várias empresas norte-americanas), que permeou todos esses trabalhos, trouxe o seu quinhão de progresso para os recursos humanos, mesmo que não tornasse a área mais estratégica ou mais efetiva na demonstração e na comparação de resultados.

Em outras palavras, a área de recursos humanos só poderá sobreviver se conseguir mostrar e mensurar valor agregado à empresa e às pessoas que lá trabalham ou por lá passam (uma espécie de ROI do RH, ver pág. 12).

A maioria das recentes argumentações em torno das razões pelas quais as empresas devem mudar (LÉVY-LEBOYER, 1994; MORIN, 1996; SAINSAULIEU, 1997), dentre outros autores e autoras, envereda pela explicação de

que a globalização e o neoliberalismo alteraram os espaços competitivos de empresas e nações, exigindo das organizações um pensamento estratégico empresarial global e umas atuações cada vez mais regionais, pessoais e voltadas para a diferenciação.

No limiar do terceiro milênio, parece não ser tão importante a discussão do porquê da exigência de mudança contínua nas organizações. Pelo fato de que historicamente, termos governos e modelos econômicos fechados, nossas empresas tiveram de se adaptar "na marra" às situações postas.

Com os processos de mudança organizacional iniciados abruptamente em nosso país os produtos desses trabalhos começaram a aparecer. Uma das maiores constatações que os produtos desse processo permitiram foi a de que não existe um caminho de retorno, ou seja, "os velhos tempos" devem ser vistos como tal e nada mais do que isso, pois na era pós-moderna temas como razão, sujeito, totalidade, verdade e progresso são conceitos vazios e em crise. A pós-modernidade é a era do efêmero, do fragmentário, do caótico (DE MASI, 2000). Na verdade é uma era descontínua sempre enfatizando a possibilidade de lidar com a realidade através do pensamento racional.

A chamada era pós-moderna vem da modernidade, a qual não logrou realizar as promessas de progresso infinito (O Estado de Bem-Estar Social). Segundo Elias (1993 apud BRITO e RIBEIRO, 2003; p. 9) a modernidade não possuiu um princípio organizador, ela nasceu espontaneamente. Através da racionalização foram gerados controles diversos com o objetivo de transformar a convivência entre as pessoas, mediante a domesticação dos afetos, do emocional etc.

Diante dessa nova circunstância organizacional, as pessoas, por decorrência lógica, começaram a questionar os valores que norteavam suas relações com a empresa e dentro da empresa.

O modelo de gestão de recursos humanos baseados em "obediência + fidelidade *versus* sobrevivência na empresa" já não tinha sentido, pois, na maioria dos processos de mudança organizacional, evidenciou-se a impossibilidade de cumprimento, por parte de empresa, de sua promessa de satisfazer as necessidades humanas, uma vez que a empresa é uma projeção dos interesses dos donos do capital e seu objetivo principal é sobreviver para satisfazer essa projeção de seus dirigentes.

A gestão de pessoas concentrou-se no modelo explícito de "resultado *versus* oportunidade", em que o resultado alcançado pelas pessoas em prol da empresa traduz-se em oportunidade que a empresa lhe oferece. Dessa maneira, a empresa deve explicitar-lhes, claramente e sem pruridos, seus desejos e resultados, e esses resultados, uma vez alcançados, é que suportarão o oferecimento de oportunidades financeiras, sociais e psicológicas aos funcionários; oportunidades também chamadas de prêmios, bônus, promoções, viagens etc.

Nos últimos anos, os profissionais de recursos humanos conquistaram espaço e oportunidade para interferir no projeto da empresa toda; não ficam mais a reboque, tentando costurar soluções comportamentais para decisões tecnológicas ou organizacionais inadequadas ou pensadas pela metade.

Uma das funções da área de recursos humanos, dentro de uma organização, seja ela privada, governamental ou prestadora de serviços, é selecionar profissionais capacitados. E é aqui que o Pedagogo poderá dar a sua contribuição, principalmente, no perpetuar do conhecimento na organização. Dando aos colaboradores da empresa "uma formação que não se limite ao domínio dos conteúdos [...] e às noções fundamentais de psicologia. Mas que promova a formação pedagógica em profundidade. Ou seja: que prepare os colaboradores para terem competências de organização das aprendizagens, individualmente, nos grupos, distribuindo os tempos, os espaços, criando situações de desafio que suscitem o desejo de aprender e a capacidade de conviver na reciprocidade respeitosa dos colegas, dos chefes, do patrimônio da empresa" (adaptado de CÓRDOVA, 2009, p.3).

Ainda como aporte teórico temos "por exemplo: Ovide Décroly e Celestin Freinet, particularmente no âmbito da educação intelectual. E, no âmbito da educação moral, aqueles pedagogos que ajudaram seus alunos a aprenderem o autogoverno. Resulta, daí, uma educação intelectual e moral, promoção da aprendizagem e da antiviolença" (CÓRDOVA, 2009, p.3). Para isso, é preciso não só pessoas que conheçam a parte técnica da organização, mas colaboradores críticos (de todas as formações) que saibam identificar as necessidades da empresa e de seus funcionários, daí, porque recomendamos a contratação de Pedagogos para as áreas de RH e treinamento das organizações.

### 2.1.1 DESENVOLVER A CAPACIDADE CRÍTICA E DE CONHECIMENTO

Os cursos superiores precisam desenvolver a capacidade crítica dos alunos para formarem melhores profissionais. Não é uma questão apenas de investir mais dinheiro nas escolas, os cursos devem ser mais flexíveis, buscando uma formação mais humanista para desenvolver capacidades críticas e reflexivas dos alunos e abarcar novos conhecimentos e especializações, como vimos no curso de Pedagogia da UnB.

Mas, é preciso resgatar também, o ensino médio e fundamental como plataformas de atração de novas consciências inovadoras. Acima de tudo, trata-se de conquistar cada vez mais a adesão das empresas privadas para a criação de programas comuns de inovação, pesquisas científicas e desenvolvimento de tecnologias com competitividade nacional e internacional. É necessário mobilizar governo, escolas, conselhos e, principalmente, as empresas, para atingir um nível de ensino avançado como o que alcançaram países como os chamados Tigres Asiáticos, “na década de 1970, quatro países da Ásia (Cingapura, Hong Kong, Coreia do Sul e Taiwan) apresentaram um acelerado processo de industrialização [...] utilizaram métodos diferentes para o desenvolvimento econômico, no entanto, essas nações apresentaram aspectos comuns, como forte apoio do governo, proporcionando infraestrutura necessária (transporte, comunicações e energia), financiamento das instalações industriais e altos investimentos em educação e em qualificação profissional” (FRANCISCO, 2011). No Distrito Federal temos vários exemplos de parcerias entre a Secretaria de Educação do DF e empresas privadas que contribuem na área de alfabetização, ensino fundamental e capacitação técnica, além das parcerias com o SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e IEL - Instituto Evaldo Lodi, como, por exemplo, a notícia veiculada no sítio do SENAI na internet: “Parceria que concederá 1,4 mil bolsas de estudo em escolas técnicas da capital brasileira, assinado pelo Governo do Distrito Federal (GDF) com o SENAI-DF e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF)”, no dia 17/08/2011.

Um ponto fundamental é o desenvolvimento de incentivos e financiamentos públicos para agregar mais tecnologia aos cursos. Pelo menos é isso

o que espelham as experiências de outros países emergentes, como a Coreia do Sul e Singapura, como mostrado pelo autor Francisco (2011). Vários projetos são dedicados à pesquisa e ao desenvolvimento de novas idéias, produtos, processos e serviços, e os laboratórios deverão ser espaços abertos à integração entre estudantes de graduação, pós-graduação, pesquisadores e técnicos da universidade e empresa do país, conforme estudado em sala de aula na FE/UnB..

Trabalhar muito, “dar resultado” e por isso receber bônus com participações nos lucros passou a ser a lógica que impera entre os funcionários de alto e médio escalão nas organizações. Para o alcance das metas, nas empresas agora “enxutas”, apesar da sofisticada tecnologia disponível, esses profissionais foram sendo envolvidos em um regime de trabalho de aproximadamente 12 horas diárias durante a semana e algumas outras nos fins-de-semana. Enquanto para alguns todo esse esquema é uma distorção que estrangula sua criatividade e que, permanentemente, os ameaça de desemprego, para outros se trata de um grande estímulo ao seu “espírito empreendedor”, porém, desconfiamos deste último comportamento (adaptado de CHIAVENATO, 1993). Onde está a criatividade deste modelo? A pressão psicológica sobre as pessoas faz com elas “criem” não idéias que agregarão valor e sim idéias que espantem para longe delas a pressão do dia-a-dia por “novidades criativas”. Há, ainda, na atualidade, a questão dos aparelhos celulares, rádio-comunicadores (Nextel, por exemplo) e a questão da chamada “convergência digital” que mantêm por 24 horas conectados os funcionários para solucionarem problemas da organização e de seus clientes. A conta telefônica e da internet é paga pelos funcionários, muitas vezes, que assim mostram que estão “vestindo a camisa” da empresa, porém, sem saber, estão se estressando cada vez mais, dando um expediente ininterrupto todos os dias. Somente uma visão complexa da organização, no sentido moriniano<sup>3</sup>, possibilitará um agir mais humano, mais condizente com uma estrutura que quer se perpetuar (a organização) com consistência.

Outra questão que merece destaque é a graduação tecnológica que vive no Brasil franco processo de consolidação de sua oferta e sua estrutura. A expansão de 1.000% na oferta nos últimos dez anos demonstra a aceitação que a

---

<sup>3</sup> Moriniano - de Edgar Morin – Teoria da Complexidade - a complexidade e suas implicações são as bases do denominado *pensamento complexo* de Edgar Morin, que vê o mundo como um todo indissociável e propõe uma abordagem multidisciplinar e multirreferenciada para a construção do conhecimento (MORIN, 1996).

modalidade tem no País. Segundo dados do SETEC/MEC (Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação) noticiados em 18/12/2006, o fato de a educação profissional ter aumentado a sua oferta é demonstração de que é uma opção viável e importante para a formação das gerações futuras. No que se refere à participação das empresas privadas no processo de modernização das escolas, há vários exemplos em andamento desse processo de integração. Um dos modelos é a parceria da Petrobras com a Universidade de São Carlos (SP), considerada uma das "ilhas de desenvolvimento" da engenharia. Um dos convênios firmados no ano de 2009 prevê o investimento de R\$ 10,5 milhões para construção de um Centro de Pesquisas em materiais e processos para a indústria petrolífera no campus de São Carlos (SP), que deverá estar concluído em dois anos, conforme declaração de que um amigo nosso obteve em um trabalho de consultoria que ele realizou nesta grande empresa de petróleo.

### **2.1.2 PAPEL DO PEDAGOGO - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

O objetivo do aprendizado e do desenvolvimento dentro de uma organização, conforme visto em sala de aula e em nosso trabalho profissional no nosso POP - Procedimento Operacional Padrão T&D283.002<sup>4</sup>, é dirigir a energia para o aperfeiçoamento, de maneira significativa tanto para a empresa quanto para o indivíduo. Os sub-processos de aprendizado e desenvolvimento compreendem:

- a) identificação de necessidades de aprendizado visando otimizar a performance da empresa,
- b) um modelo para combinar as táticas de treinamento e desenvolvimento com as estratégias e objetivos de negócios,
- c) integração da oferta de aprendizado e desenvolvimento com oportunidades de planejamento de carreira, onde as pessoas assumem responsabilidade pelo seu crescimento individual,
- d) avaliação de iniciativas de treinamento com foco em negócios,
- e) avaliação abrangente das necessidades, para garantir que o treinamento é, de fato, a melhor solução e

---

<sup>4</sup> Este é um documento interno da Consultoria onde prestamos serviço e não pudemos anexar uma cópia neste trabalho.

f) desenvolvimento de programas educacionais de gerenciamento e liderança.

Estes sub-processos podem ser organizados e implantados com o auxílio do/da Pedagogo (a). Eis aí o grande potencial e a grande contribuição que este profissional pode dar às organizações.

Aperfeiçoar os colaboradores significa desenvolver as habilidades e competências, com vistas a um crescimento pessoal que vise o profissionalismo transformando-os em talentos para a empresa.

O treinamento prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização, gerencial ou técnico, atendendo às especificidades, por meio de um processo de instrução e aprendizagem.

Portanto, treinamento e desenvolvimento diferem em quatro sentidos: o que é aprendido, como é aprendido, como a aprendizagem ocorre e quando a aprendizagem ocorre.

Entretanto, desenvolver e treinar os colaboradores são processos educacionais específicos e como tal, necessitam de profissionais que detenham conhecimento para executá-los, e é aí que se abre a oportunidade da utilização dos Pedagogos neste novo espaço de atuação.

### **2.1.3 O CAMPO DE ATUAÇÃO DA PEDAGOGIA**

A Pedagogia é a ciência que tem a prática social da educação como objeto de investigação e de exercício do profissional no qual se inclui a docência e outras atividades de educar (CÓRDOVA, 2004).

O campo da Pedagogia hoje ultrapassa a docência graças a reformulações curriculares encetadas nos últimos anos. Apresentando-se então como uma ciência com prática complexa e multirreferencial (CÓRDOVA, 2004).

Um dos fenômenos mais significativos dos processos sociais contemporâneos é a ampliação do conceito de educação. Mas é evidente que as transformações contemporâneas contribuíram para consolidar o entendimento da educação como fenômeno plurifacetado, ocorrendo em muitos lugares, institucionalizado ou não, sob várias modalidades.

Hoje cresce cada vez mais o conceito de educação, decorrente da complexificação da sociedade e da diversificação das atividades educativas, e isso não poderia deixar de afetar a Pedagogia, tomada como teoria e prática da educação. Em várias esferas da sociedade surge a necessidade de disseminação e internalização de saberes e os modos de ação, levando as práticas pedagógicas, que segundo afirma Veiga (1992, p. 16) a prática pedagógica é “[...] uma prática social orientada por objetivos, finalidades e conhecimentos, e inserida no contexto da prática social. A prática pedagógica é uma dimensão da prática social [...]”.

Para Córdova (2004) e Imbert (2003), a Pedagogia é uma ciência da práxis e Henry Lefebvre (1975, apud BITTENCOURT, 2008), nos mostra algumas especificidades que encontramos nas ciências humanas e sociais, como a Pedagogia:

[...] nas ciências sociais estamos sujeitos a duas grandes armadilhas: a do “vivido sem conceito” e do “conceito sem vida”. A primeira diz respeito à penetração na experiência pessoal como se esta fosse portadora do sentido, como se o sujeito pudesse produzir uma verdade sobre si mesmo. Já a segunda armadilha seria a penetração na teoria, nas construções intelectuais, eliminando a subjetividade, ignorando a possibilidade de que somos sujeitos ativos. Introduzir o vivido no conceito seria unir esses dois grandes eixos, que por muito tempo se mantiveram em dimensões opostas [...] (p. 155).

A questão da práxis é para Imbert (2003, p.73) a consolidação de um projeto de autonomia. Esse projeto de autonomia implica trabalhar o imaginário sobre o qual a instituição se apóia. Trata-se, segundo este autor, de re-historicizar a instituição. Ainda segundo este autor, o motor da Pedagogia é a práxis pedagógica, que funciona como um instrumento de produção de autonomia, na direção de produzir sujeitos que falam [e pensam em qualquer organização onde estejam].

Relativamente às empresas, há práxis pedagógica nas atividades de supervisão do trabalho, orientação de estagiários, formação profissional de serviços, recrutamento e seleção, recepção, aclimatação e treinamento de novos colaboradores e treinamento de funcionários que se relacionam com as ações pedagógicas (instrutores), pois em todas as áreas de uma organização há necessidade de atualização constante, ou seja, treinamento.

As empresas reconhecem a necessidade de formação geral e continuada como requisito para enfrentamento da intelectualização do processo produtivo. Nos dias de hoje com a velocidade das intensas transformações e

inovações tecnológicas em vários campos acaba-se levando a introdução no processo produtivo, de novos sistemas de organização do trabalho, mudança no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores, que acabam afetando os sistemas de ensino.

De fato, com a "intelectualização" do processo produtivo, o trabalhador não pode ser mais improvisado. São requeridas novas habilidades, mais capacidade de abstração, um comportamento profissional mais flexível. Para tanto, é importante a necessidade de formação geral, implicando reavaliação dos processos de aprendizagem, familiarização com os meios de comunicação e com a informática, desenvolvimento de competências comunicativas, de capacidades criativas para análise de situações novas e modificáveis, capacidade de pensar e agir com horizontes mais amplos (NOGUEIRA, 2005).

Verifica-se pois uma ação pedagógica múltipla na sociedade. O pedagógico perpassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não-formal, e mais, se estamos na Sociedade do Conhecimento, quem melhor do que um Pedagogo para estruturar treinamentos e cursos que atualizarão o trabalhador do conhecimento?

Por isso que ainda não se sabe o porquê que uma pessoa sem formação pedagógica ocupa a cadeira de alguém de RH nas empresas. Por razões ainda pouco esclarecidas que boa parte dos Sociólogos, Filósofos, Psicólogos e Assistentes Sociais que tem seus empregos mobilizam-se pela desativação dos estudos específicos da Pedagogia, como vimos em alguns debates durante o nosso curso e que reproduzimos abaixo um dos textos utilizados nestes debates com um dos pensamentos do autor Libâneo (1998) quando afirma que o pedagogo é o profissional que atua em vários campos educativos e tem um papel é amplo e:

[...] não apenas na gestão, supervisão e coordenação das escolas, como também na pesquisa, na administração dos sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição de políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instâncias da educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia e orientação educacional, nos programas sociais, nos serviços para a terceira idade, nos serviços de lazer e animação cultural, na televisão, no rádio, na produção de vídeos, filmes e brinquedos, nas editoras, na requalificação profissional, etc. (p.31).

Porém, concluímos que pela sua formação técnica, humanística e holística, o pedagogo tem competência para atuar tanto na organização escolar

como, também, na organização não-escolar, podendo aplicar seus conhecimentos junto a idosos, em hospitais, nas empresas, na área de recursos humanos, em trabalho conjunto com Psicólogos, Assistentes Sociais, Terapeutas Ocupacionais, Enfermeiros, Sociólogos, Filósofos, Administradores e gestores em geral planejando e executando cursos, projetos, dinâmicas de grupo e motivação destinados à melhor comunicação de conceitos e conhecimentos ou a perpetuação desses.

E como afirma novamente Libâneo (1998), o pedagogo depara-se com duas esferas de ação educativa:

**escolar** – que são os professores (ensino público e privado especialistas da ação educativa escolar (supervisores, coordenadores pedagógicos, administradores escolares, etc.); e especialistas em atividades pedagógicas para-escolares (instrutores, técnicos, animadores, consultores, orientadores, psicopedagogos, etc.); **extra escolar** – são os profissionais que exercem sistematicamente atividade pedagógicas e os que ocupam apenas parte de seu tempo nestas atividades (trabalhadores sociais, monitores, instrutores de recreação, administração de pessoal, etc.), (p. 51).

Por isso, pensamos que foi importante a mudança em nossa grade curricular no curso de Pedagogia da UnB porque abrangeu o nosso campo de atuação e nos qualificou ainda mais, pois deixou de ser aquela mera "formação de professores" como diziam. Não que uma ótima formação de professores não seja importante, ela o é, mas já que nos preparamos para atuar em outros espaços pedagógicos, devido ao novo currículo, que o façamos com a máxima maestria que pudermos, aproveitando a grande oportunidade de estudarmos em uma ótima instituição de formação de Pedagogos como a UnB.

Não se trata, ainda, de negar os aportes das ciências da adequação para a construção do objeto de estudo da pedagogia, a prática educativa, que por natureza, é pluridimensional. O que a teoria pedagógica faz é integrar num todo articulado, os diferentes processos analíticos que correspondem aos objetos específicos (e parciais) de estudo de cada uma das ciências da educação, e é exatamente por isso que a Pedagogia é o curso mais completo e mais qualificado a ocupar o cargo e função no setor de gestão de pessoas nas organizações, além do curso de Administração de Empresas. Mas é necessário mobilizar a sociedade com esse conhecimento, porque ainda existe a analogia de que a Pedagogia é somente para a área escolar.

A Pedagogia tem um campo de conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, um conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm do desenvolvimento humano dos indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. O campo educativo é bastante vasto, porque a educação ocorre no trabalho, na família, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política.

Sendo a educação uma relação de influências entre pessoas, há sempre uma intervenção voltada para fins desejáveis do processo de formação, conforme opções do educador quanto a concepção de homem e sociedade, ou seja, existe sempre uma intencionalidade educativa, implicando escolhas, valores, compromissos éticos.

Quanto à formação pedagógica, segundo Libâneo (2005):

O curso de Pedagogia deve formar o pedagogo *stricto sensu*, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos para atender demandas socio-educativas de tipo formal e não-formal e informal, decorrentes de novas realidades - novas tecnologia, novos atores sociais, ampliação das formas de lazer, mudanças nos ritmos de vida, presença dos meios de comunicação e informação, mudanças profissionais, desenvolvimento sustentado, preservação ambiental - não apenas da gestão, supervisão e coordenação pedagógicas de escolas, como também na pesquisa, na administração dos sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição das políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instâncias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia e orientação educacional, nos programas sociais, nos serviços para terceira idade, nos serviços de lazer e animação cultural, na televisão, no rádio, na produção de vídeos, filmes, brinquedos, nas editoras, na requalificação profissional etc (p. 38-39).

A história dos estudos pedagógicos, do curso de Pedagogia, da formação do pedagogo e de sua identidade profissional esta demarcada por certas peculiaridades da história da educação brasileira desde o início do século. Até os anos 20, não se punha em questão a existência de uma ciência pedagógica, à época fortemente influenciada pela Pedagogia Católica e Pedagogia Herbartiana, com influencia de pedagogos alemães (WILLMAN, 1952 apud NOGUEIRA, 2005).

Partimos então da idéia de que Pedagogia é uma área de conhecimento que investiga a realidade educativa, no geral e no particular. Mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, ela busca a explicitação de objetos e formas de intervenção metodológica e organizativa em instâncias da

atividade educativa implicadas no processo de transmissão/apropriação ativa de saberes e modos de ação. O fenômeno educativo requer, efetivamente, uma abordagem pluridisciplinar. O que se defende aqui é a peculiaridade da Pedagogia de responsabilizar-se para reflexão problematizadora e unificadora dos problemas educativos, para além dos aportes parcializados das demais ciências da educação. Portanto, a multiplicidade dos enfoques e análises que caracteriza o fenômeno educativo não torna desnecessária a Pedagogia, ao contrário, precisamente em razão disso, ela institui-se como campo próprio de investigação para possibilitar um tratamento globalizante e intencionalmente dirigido dos problemas educativos. Para Castoriadis, “o sujeito é dominado por um imaginário vivido como mais real que o real, ainda que não sabido como tal, precisamente porque não sabido como tal” (CÓRDOVA, 2004). Nas empresas isso acontece nas questões ligadas ao clima organizacional<sup>5</sup> e a cultura organizacional<sup>6</sup>, principalmente.

A argumentação trazida aqui é para a reflexão e reconhecimento de que o trabalho pedagógico não se reduz ao trabalho escolar e docente. Justamente em razão do vínculo necessário entre a ação educativa intencional e a dinâmica das relações entre classes e grupos sociais, é que ela investiga os fatores que contribuem para formação humana em cada contexto histórico-social, pelo que vai constituindo e recriando seu objeto próprio de estudo e seu conteúdo - a educação.

Suchodolski (1977 apud NOGUEIRA, 2005) desenvolve esta idéia da seguinte forma:

Este é o método de toda ciência moderna: conhecer a realidade através da construção de uma nova realidade. (...) A definição de pedagogia que aqui propomos assume precisamente esse caráter. Trata-se do conhecimento da realidade educativa mediante a participação na criação das formas mais adequadas às necessidades da civilização em desenvolvimento e as tarefas que a humanidade deve solucionar nestas condições. Ao considerar a Pedagogia como uma ciência sobre atividade transformadora da realidade educativa, temos a possibilidade

---

<sup>5</sup> Clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias. O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação. (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

<sup>6</sup> Cultura Organizacional é um termo cunhado por Prahalad e Hammel (1995) para designar o conjunto de crenças, premissas, suposições e tendências vigente na mente da corporação e de seus funcionários.

de uma nova determinação dos objetivos da educação e de suas categorias fundamentais (p. 19).

Uma visão verdadeiramente crítica do ensino, do ponto de vista histórico-social, não pode simplesmente suprimir a Pedagogia, sob pena de afirmar-se a recusa à formulação de objetivos sócio-políticos e formativos e a abordagem crítica dos conteúdos culturais. Todos os educadores seriamente interessados nas ciências da educação, entre elas a Pedagogia, precisam concentrar esforços em propostas de intervenção pedagógica nas várias esferas do educativo para enfrentamento dos desafios colocados pelas novas realidades do mundo contemporâneo.

Um Psicólogo da educação, quando investiga ou atua no campo educacional, aplica os conceitos e métodos da psicologia, e os resultados que obtém são de ordem psicológica. Os problemas surgem quando pretendem generalizar conclusões de estudos ou opiniões para todas as instâncias da prática educativa.

A Pedagogia na condição de ciência para a educação estabelece relações e procura sintetizar as contribuições das demais ciências da educação, dando unidade à multiplicidade dos enfoques analíticos do fenômeno educativo, conforme o pensamento do autor Córdova (2003). Com isso, reconhece-se que os processos educativos ocorrentes na sociedade são complexos e multifacetados, não podendo ser identificado à luz de apenas uma perspectiva e, muito menos, reduzida ao âmbito escolar. Ao mesmo tempo, a Pedagogia em seu âmbito, é em razão da multiplicidade das dimensões do educativo se torna necessária com enfoque propriamente educativo da realidade educacional, mediante uma reflexão problematizadora que integre os enfoques parciais providos pelas demais ciências sociais.

A prática educativa é um fenômeno constante e universal inerente à vida social, é um âmbito da realidade possível de ser investigado, é uma atividade humana real, ela se constitui como objeto de conhecimento, pertencendo a Pedagogia.

## **2.1.4 HUMANIZAR AS ORGANIZAÇÕES, UMA NECESSIDADE URGENTE**

Devemos reconhecer a necessidade de se entender a importância do homem no contexto das organizações, identificando-se a efetiva necessidade de percebermos que há interconexões entre suas atitudes, comportamentos, opiniões e de todos os que compartilhem de sua experiência no sentido de atingir, quando não superar objetivos e metas organizacionais, sintetizando o pensamento de autor Geus (1998). Daí a importância do treinamento deste homem, ou pedagogicamente falando: sua educação, no sentido de desenvolver a capacidade de buscar as informações necessárias, para a resolução de problemas; a capacidade de administrar a complexidade dos diversos insumos que fazem parte de sua atividade produtiva; a capacidade de interagir com equipes, nas quais subsistem culturas diferentes e divergentes, onde é preciso uma integração com a cultura institucional; a capacidade de agir em cenários de incertezas, com flexibilidade suficiente para rever planos e projetos, mesmo os em andamento; a capacidade de conviver com a mudança, no papel de agente gerador da mudança e, também, de ser um agente de transformação e a capacidade de viver em permanente estado de aprendizagem, onde acumulará experiências capazes de estimular a superação de metas e objetivos e, ainda, contribuindo para o enriquecimento de processos sob sua responsabilidade, conforme nos ensina Geus (1998).

Esse pensamento encontra amparo no autor Edgar Schein (1982) quando afirma que:

"A organização é um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas" (p. 192).

O autor Geus (1998) afirma que um traço comum a todas as empresas longevas e que se perpetuaram ao longo de dezenas e centenas de anos e a arte da 'sensibilidade' em relação ao exterior e mostra que essa característica significa, na linguagem normal dos negócios, que a empresa está aberta para o mundo exterior, que está atenta ao que acontece e reflete sobre o que isso significa e o que isso implica. E ele diz que a empresa ao fazê-lo percorre o mesmo caminho que Piaget falava na psicologia - no processo de crescimento humano, vamos entrando num

mundo novo e a única forma de nos adaptarmos a ele é mudar a estrutura das idéias pessoais; e esta é a essência da aprendizagem. Com a aprendizagem organizacional dá-se o mesmo.

As conclusões da pesquisa de Geus (1998) relatadas em seu livro resumem-se numa metodologia para as empresas manterem-se vivas ao longo do tempo: consciência de sua identidade; coloca-se sempre como aprendiz; é atenta ao ambiente externo; adota postura conservadora na gestão das finanças; valoriza seus funcionários; é tolerante às novas idéias e, tem espírito de comunidade.

Por isso, é preciso mudar-se a mentalidade dos gestores das organizações, inclusive as educacionais, mostrando que a cada novo paradigma ou cenário, há necessidade de se estruturar novo treinamento para todos os colaboradores e demais gestores.

Sugerimos, com este trabalho, que o enfoque pedagógico-didático dos cursos de Administração de Empresas seja dirigido para o esforço de formar gerentes com habilidades suficientes para agir como treinadores de uma organização melhor para se trabalhar. Gerentes que olhem a ética, o respeito às pessoas e a responsabilidade social não apenas como princípios organizacionais, mas como verdadeiros compromissos com a vida. Só que para isto precisam contar com pedagogos na área de RH das empresas, para que dêem suporte às estratégias da organização.

E sugerimos mais: a presença de professores com formação em pedagogia e psicologia para darem efetivamente o caráter humanista ao curso de Administração de Empresas.

Nesse sentido, a organização escolar, também deve rever suas práticas. Vimos num passado não muito distante, a cobrança de produção dos professores da USP, da UFSCar, entre outras. Não importam as gentes das universidades e o seu trabalho, o que importa é a quantidade de artigos escritos, quantas vezes o professor foi citado, os livros escritos, a quantidade de artigos publicados em revistas indexadas; um verdadeiro ROI acadêmico. É a reificação.

Há necessidade de desenvolver-se o gosto não só pelo trabalho, mas principalmente por gente, que os administradores empresariais ou escolares vejam em cada ser humano o reflexo de si mesmo, trabalhando para que velhas competências dêem lugar ao brilho no olhar e a comportamentos humanizados.

Fala-se muito em diversidade, porém, há que se desenvolver a coragem para aplicar a diversidade nas fileiras de trabalho, promovendo igualdade de condições sem reservas, onde as minorias possam ter seu lugar, em um ambiente de satisfação e crescimento pessoal, independente do tamanho do negócio, segmento de mercado ou origem do capital empregado.

As organizações precisam de intra-empresendedores visionários que, além da prospecção de cenários futuros, possam assegurar um novo amanhã para a organização e a sociedade, criando estratégias de negócios que estejam intrinsecamente ligadas à felicidade das pessoas (patrões, funcionários, clientes e fornecedores).

É importante que as organizações tenham colaboradores que busquem o desconhecido, que caminhem na contramão da história, ouvindo menos o que os gurus da moda têm a dizer sobre mobilidade de capitais, tecnologia ou eficiência gerencial e ouvindo mais seus próprios corações e isto exige autonomia conforme orientação de Castoriadis (1987) e Córdova (2003) e nessa análise buscamos respostas na psicologia de Freud (1931, apud CÓRDOVA, 2004) quando este afirma:

“O problema da autonomia é assim colocado como o da apropriação do inconsciente, no sentido mais amplo do termo, entendendo-se por tal apropriação um esforço visando conhecer e controlar as pulsões profundas (a libido e a pulsão de morte), suas fantasias e igualmente as forças de formação e de repressão inconscientes o Superego e o eu inconsciente” (p. 15).

É fundamental que na organização trabalhem políglotas que não falem inglês, espanhol, francês ou italiano, mas que falem a língua universal do amor, do amor que transforma, modifica e melhora. Palavras não transformam empresas e sim atitudes, pois se o fizessem, não haveria empresa com problemas em vista da grande quantidade de palestrantes, consultores, manuais e tecnologias.

As organizações precisam urgentemente de “loucos”, capazes de implantar novos modelos de gestão, essencialmente focados no SER, sem receios de serem chamados de insanos, que saibam que a felicidade consiste em realizar as grandes verdades e não somente em ouvi-las. Ou resgatamos a inocência perdida ou teremos que desistir de vez da condição de seres humanos. Se todas as empresas quiserem ser mega-empresas, se todos os países tiverem um nível de

desenvolvimento dos Estados Unidos da América, o mundo não resistirá. Não há recursos naturais que comportem um nível de desenvolvimento deste tipo.

Num mundo de metas, sucesso a qualquer custo, marketing, carreira, objetivos imediatos, ambição desmedida, é preciso não se esquecer de que primeiro a gente é feliz, depois a gente faz sucesso, não se pode inverter esta ordem, sob pena de subvertermos a sustentabilidade ética dos resultados organizacionais. É só lembrarmos dos famosos casos da Enron, Parmalat, GM, Lemman Brothers Bank, JP Morgan Bank, Daslu, etc., para citar os mais recentes, onde a busca desenfreada por resultados a qualquer custo quebrou as empresas e levou vários de seus dirigentes à prisão, destruiu famílias com o desemprego e afetou a economia de várias cidades que dependiam da atividade dessas empresas.

É preciso buscar e introduzir novos paradigmas, como por exemplo: sustentabilidade, afetividade e respeito nas relações humanas, respeito a diversidade, respeito e equidade de gênero, espiritualidade nas organizações, capitalismo natural (LOVINS, LOVINS e HAWKEN, 2000), complexidade (ver página 30 deste trabalho), aprendizagem continuada, inteligência emocional e espiritual, dentre outros temas que contribuirão para a construção de uma sociedade melhor e, conseqüentemente, um mundo melhor.

### **2.1.5 INTERPRETAÇÃO TEÓRICA DOS ACONTECIMENTOS RELATADOS NA 1ª PARTE**

As instituições são um conjunto de atos e idéias, o todo instituído que os indivíduos encontram diante de si e que mais ou menos se lhes impõe (ARDOINO, 1971, apud CÓRDOVA, 2003), ou seja, o colaborador ao chegar em uma instituição já encontra uma cultura instituída, uma maneira de fazer as coisas que independe do que ele acha.

A pessoa jurídica vive através das pessoas físicas que a compõem e, neste sentido, vamos observar que a marcha organizacional, embora vivencial, é, também, escritural, ou seja, fala uma linguagem particular, o jargão específico de sua área. Ela vive de procedimentos. Penetrar no momento da instituição é buscar identificar, sob todos os rituais e procedimentos organizacionais, sob os hábitos, as práticas, as opiniões, as sanções, as convenções, os comportamentos, as

significações (ou os valores, as regras não explicitadas) que eles presentificam, materializam. Essas significações remetem às verdadeiras finalidades da organização, dissimuladas, freqüentemente, sob muitas formas declaradas (CÓRDOVA, 2004), e se isto for conseguido, o colaborador terá, então, se interiorizado na cultura dessa pessoa jurídica ou organização.

Na organização, a comunicação estará preocupada com a construção de redes de informação, antes que com atitudes, procedimentos, topologias. Informação e transmissão são privilegiadas sobre outras dimensões do processo comunicativo. É uma filosofia, sobretudo, mecanicista; os termos da relação estando sujeitos ao sistema, submetidos a ele; os sujeitos alienando-se na situação. Interessa o código – superestimado (CÓRDOVA, 2003).

Como relatamos, a empresa em questão (o Banco X) é muito burocrática, isto é, ela é fixada em estruturas hierarquizadas de poder, rigidamente estratificadas, ignora a capacidade de agir dos seus membros, ignora que está em todos uma capacidade de poder fazer. Ao reservar o poder político ao governo ou autoridades instituídas (CÓRDOVA, 2003) incorre numa paralisia do poder de fazer, isto é, preocupa-se com a estrutura de poder e sua perpetuação e não com a razão de ser da empresa.

Daí que a burocracia exprimir-se-á sob a aparência de conjunto administrativo tendo por suporte normas e regras impessoais de funcionamento a que todos os membros da organização, de qualquer nível, devem se conformar (ENRIQUEZ, 2004). E, ainda, temos que qualquer sociedade é estruturada por relações de dominação e, portanto, de obediência (WEBER, 1919 apud BERNOUX, 1997), e isto acontece nitidamente no Banco X.

A contradição entre uma produtividade que poderia abolir a sujeição dos homens e das mulheres aos instrumentos de seu trabalho e as condições nas quais esta própria produtividade favorece e perpetua a alienação e a repressão acaba por penetrar no consciente e no subconsciente da base. Isto se evidencia no declínio generalizado de uma “ética do trabalho”, nos atos espontâneos de sabotagem. Uma violência que em tudo se infiltra, em resumo, na degeneração dos valores operacionais de que depende o funcionamento da sociedade capitalista (MARCUSE, 2001)

A imagem da empresa é a de um sistema em que o importante é o racional formalizado na definição das funções, onde a coerência é assegurada pela hierarquia (BERNOUX, 1997).

Em contraponto a esse pressuposto, Sainsaulieu (1997) insiste na ligação entre reconhecimento e identidade. A sua análise organizacional inclui o ponto de vista psicanalítico. E isso conduz a sublinhar a importância do desejo de reconhecimento de si para aceder à identidade. O indivíduo e o grupo procuram, permanentemente, obter um reconhecimento pelos outros, e este entra em conflito com a vontade de se fazer reconhecer para existir. O conceito de identidade permite ligar este duplo desejo e é então muito precioso para designar essa parte do sistema do sujeito que reage permanentemente à estrutura do sistema social (BERNOUX, 1997), o que não acontece em uma organização burocrática.

Em uma organização, a coerência de um conjunto é sempre muito relativa, há sempre contradições, os mecanismos são parcialmente integradores. A mudança no interior da organização é explicada como uma mudança das regras e das relações, proveniente ou não do exterior e pressionando e constringendo os atores. Qualquer mudança supõe uma ruptura, sempre difícil, que se traduz mais ou menos através de uma crise, mas que é favorecida se o jogo existir, daí a dificuldade da mudança em empresas que possuem uma cultura e identidade fortes (BERNOUX, 1997).

Implantar um sistema de aprendizagem nas empresas baseado nas organizações de ensino da sociedade civil pode não ser o melhor caminho pois com força cada vez maior, as escolas e as universidades são atadas diretamente à economia, guiadas segundo critérios da economia empresarial e, no plano de conteúdos, dirigidas ao conformismo com o mercado (KURZ, 2004). Por isso, a organização analisada aqui está longe de ser uma organização de aprendizagem que é um ideal, para o qual as organizações devem evoluir, a fim de serem capazes de responder às várias pressões do mercado (ARAÚJO, 2001). No entanto, ela pode vir a ser um exemplo para as demais organizações se houver, por parte de seus gestores, a vontade de mudar e evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com o ambiente mutante a obriga a novas adaptações internas, Schein (1982).

Penso que devemos, ao instituir uma Pedagogia Empresarial, desenvolvermos nas organizações as competências associadas aos quatro pilares

da educação – aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (PERRENOUD, 1999), e contrapondo com nós humanos, observamos com Geus (1998) que a preocupação com o futuro é função biológica que leva o Homem a preocupar-se em conhecê-lo, para garantir sua sobrevivência e ele mostra que as organizações também passam por angústias e incertezas com relação ao futuro e buscam sua sobrevivência utilizando-se as técnicas de prospectiva com o objetivo de minimizar tais incertezas e propiciar ferramenta que facilite a definição de estratégias em um mundo cada vez mais complexo.

E sabendo-se que a educação é um processo que acompanha os indivíduos do nascimento (senão desde antes) à morte (CÓRDOVA, 2004), ela também pode acompanhar a organização desde a sua fundação, assim contribuindo para um mundo melhor e mais humanizado por meio das empresas e das pessoas que nelas trabalham.

### **2.1.6 O PSICODRAMA E A PEDAGOGIA**

Como vimos em capítulo anterior, a FEBRAP - Federação Brasileira de Psicodrama, define o psicodrama como uma via de investigação da alma humana mediante a ação e afirma que ele é um método de pesquisa e intervenção nas relações interpessoais, nos grupos, entre grupos ou de uma pessoa consigo mesma.

Para Moreno (2007), seu criador, o método psicodramático usa cinco instrumentos principais: o palco, o sujeito ou paciente, o diretor, o *staff* de assistentes terapêuticos ou egos auxiliares e o público.

O psicodrama mobiliza as pessoas e/ou grupos para vivenciar a realidade a partir do reconhecimento das diferenças e dos conflitos e facilita a busca de alternativas para a resolução do que é revelado, expandindo os recursos disponíveis.

E nos mostra ainda a FEBRAP que este método tem sido amplamente utilizado na educação, nos hospitais, na clínica, nas comunidades e na área empresarial o psicodrama tem sido utilizado como coadjuvante em processos de seleção, através de técnicas como o *role-playing* ( jogo de papéis ) e, também, quando o objetivo é melhorar a relação de equipes , proporcionando melhorias no ambiente de trabalho , fazendo emergir situações conflitantes e possíveis soluções.

Para o autor e pesquisador francês Houssaye (2004), a pedagogia consiste na teoria e na prática da educação. Ela como práxis, realiza-se mediada pelos conhecimentos científicos, filosóficos e técnicos, investiga a realidade educacional sempre em transformação, para explicar objetivos, metodologias e a organização referentes a transmissão e assimilação de saberes e modos de ação.

Para Freire (1987), pedagogia é uma antropologia, pois segundo ele, a educação reproduz em seu próprio plano a estrutura dinâmica e o movimento dialético do processo histórico de produção do homem, assim, para este homem produzir-se tem que conquistar-se, ou seja, conquistar sua forma humana.

Ainda segundo a concepção de Freire (1987) a pedagogia pode ser definida como instrumento de desenvolvimento da consciência crítica que favorece o protagonismo da população para um desenvolvimento sustentável. O pensamento de Paulo Freire afirma que significamos o mundo na nossa relação com o outro.

O autor Libâneo (1994), a Pedagogia é um campo de conhecimentos que investiga a natureza das finalidades da educação como processo social, numa determinada sociedade e as suas metodologias apropriadas formam e desenvolvem o ser humano para as tarefas na vida em sociedade, bem como os meios apropriados para a formação dos indivíduos, tendo em vista prepará-los para as tarefas da vida social.

Vimos durante o curso de graduação que a pedagogia é uma ciência que estuda a educação, ela parte de observações e reflexões sobre a educação, avanços, paradigmas e possibilidades de atuação, alternativas e discursos educacionais e com isto gera conceitos que se convertem nas chamadas teorias pedagógicas.

A Pedagogia tem como objeto de estudo o fato educativo e a partir dele tece uma rede de informações que são necessárias ao entendimento de como esse fato se dá. Ela preocupa-se não apenas com o fato educativo somente, dissociado do contexto onde ele ocorre, mas o interpreta e o analisa à luz da realidade social.

Aprendemos, também, que a Pedagogia estuda as teorias educacionais que mostram como a criança, o adolescente e o adulto aprendem; estuda, ainda, os sistemas de gestão administrativa e, nas disciplinas do ciclo básico, as ciências de caráter geral como Sociologia, Filosofia, Psicologia, História da Educação, estuda o mundo em que vivemos, os sujeitos sociais e toda a sua

especificidade no que tange às suas relações e formas de aprendizado, conforme nossas notas de aula.

Ao unirmos as visões da pedagogia e do psicodrama, passamos a ter uma leitura das situações com maior profundidade, pois os olhares das duas ciências nos dão instrumental para identificarmos, por exemplo, problemas de relacionamento que afetam diretamente a aprendizagem.

Unindo os saberes teremos, como afirmam Bareicha e Romaña (1999, apud BAREICHA, 2005), a pedagogia do drama, que tem sido organizada como referência teórico-metodológica e destinada aos profissionais que utilizam métodos e técnicas da pedagogia ativa para o enfrentamento de diferentes dramas sociais.

Segundo Romaña (2004), a Pedagogia do Drama é uma proposta educacional de caráter construtivista que se apóia em três pilares que são: a teoria sócio-histórica de Vygotsky, a ética da pedagogia da Autonomia de Paulo Freire e uma didática sócio-psicodramática inspirada no trabalho de Jacob L. Moreno.

É-nos alertado pelos autores Bareicha e Romaña (1999, apud BAREICHA, 2005) para que não venhamos a confundir a pedagogia do drama com a pedagogia do teatro, pois são conceitualmente diferentes. A primeira tem origem na socionomia cujo foco principal é a ação, a segunda propõem atividades próprias da transmissão do teatro e diferentes contextos.

Os autores nos mostram a importância da construção do conhecimento e a utilização do psicodrama como uma proposta didática com ênfase no coletivo e que nós sugerimos transpor para a empresa esta prática.

Fleury e Marra (2005) trazem novos modelos de aplicações de psicodrama e sociodrama em diferentes contextos organizacionais, como empresas e hospitais. Essas organizações têm em comum a articulação entre os aspectos sociais, educacionais e éticos com a finalidade de prevenir problemas, estimular o intercâmbio de idéias e, ao mesmo tempo, valorizar a competência de cada um.

Romaña (1998), nos trás uma categoria denominada por ela de “tecidos ou complexos sócio-psicodramáticos” onde ela explica que da mesma forma que as técnicas psicodramáticas aparecem contextualizadas dentro das cenas ou dramatizações, estas se encontram contextualizadas dentro de modalidades de trabalho psicodramático denominado tecido psicodramático. Estes tecidos psicodramáticos são o *role playing*, o sociodrama, os jogos dramáticos, o jornal vivo,

o teatro espontâneo e o método educacional psicodramático (os conceitos serão descritos mais adiante neste trabalho).

Ver figura abaixo:

Figura 1 -



Fonte: Maria Alicia Romaña (1998).

Apoiados em Romaña (1998), sugerimos aplicar-se nas organizações o “tecido sociodrama” que é indicado pela autora para se pesquisar uma determinada problemática ou temática em relações a um grupo.

As questões de aprendizagem nas organizações podem ser resolvidas com as práticas e técnicas da pedagogia, já as questões de relacionamento e subordinação entre pessoas e grupos podem ser resolvidas com as técnicas do psicodrama.

As técnicas utilizadas pelo Psicodrama, conforme nossas notas de aula da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana da Costa Polônia, se baseiam nos recursos teatrais. Dentre elas, consideram-se técnicas básicas: a técnica do Duplo, do Espelho e da Inversão de papéis. Elas devem ser aplicadas nesta ordem e estão fundamentadas no conceito de matriz de identidade que se refere a uma espécie de placenta social ou sócio-afetiva, à família ou entorno afetivo de onde o indivíduo tira todos os nutrientes para se tornar a pessoa que é; já a técnica do Duplo, alguém dá sentido ao que o indivíduo está sentindo, promovendo a identificação total. Eu e Tu são um só, assim como na primeira infância em que a criança não se diferencia do outro.

Na Inversão de papéis, um indivíduo concretamente toma o lugar do outro, sente, age, pensa e fala como este.

A técnica do Espelho ocorre com a diferenciação do Eu e do Tu. Primeiro o que é diferente dele, mas pertence a ele assim como no momento em que

a criança começa a reconhecer a mão como parte do seu corpo. Depois o que é diferente dele e não é dele (reconhecimento da mãe, cuidadora). Esta técnica tem correspondência com a fase em que a criança passa a se espelhar no outro para criar sua identidade.

A ação dramática é composta por: diretor (sempre o terapeuta); protagonista (alguém que emerge do grupo); o ego-auxiliar, ator instrumentalizado para contracenar com o protagonista, que pode emergir também do grupo ou alguém formado, preparado para atuar no contexto.

## **2.2 SOCIONOMIA E PSICODRAMA NAS EMPRESAS**

Durante muito tempo o mecanicismo, as técnicas contábeis e financeiras proveram as organizações com suas ferramentas no afã de resolver os seus problemas.

A velocidade das mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e educacionais trouxe um novo paradigma para elas no sentido de que teriam que mudar rápido também. Mas, a tecnologia não deu suporte a parte mais importante do processo organizacional: as pessoas.

Era preciso atingir esse fator com celeridade e método. Daí sentiu-se a necessidade de buscar-se uma ciência que desse suporte as novas abordagens.

Surge a Psicologia Organizacional. Segundo Bastos (2003) o termo Psicologia Organizacional e do Trabalho é empregado desde a década de 90 e, inicialmente, teve por objetivo contemplar a diversidade da área, e propõe a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as organizações, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o trabalho, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade.

Não adianta mudar as cores das paredes, os computadores, os móveis e utensílios. Se as pessoas não estiverem comprometidas com a mudança nada acontecerá.

No fazer das nossas atividades profissionais nas áreas de gestão, processos, treinamento e gestão da mudança, sentimos a necessidade de uma intervenção mais voltada para as pessoas no sentido comportamental.

A Administração provê muitas técnicas úteis para as organizações, porém, no que tange a “alma das pessoas”, só a Psicologia tem o ferramental necessário para trabalharmos estas questões.

Dentro da Psicologia há uma vertente que nos trouxe muito mais resultado que foi o Psicodrama.

Ele vem sendo utilizado por profissionais que são nossos colegas com bastante efetividade.

Enquanto cuidamos (Administradores e Pedagogos) da parte da gestão, do treinamento, dos processos e da liderança, nossos colegas Psicólogos Psicodramaticistas cuidam da “liga” entre a organização e os processos: a “alma” das pessoas.

O Psicodrama é uma parte de uma construção muito mais ampla, criada por Jacob Levy Moreno chamada de Socionomia. Conforme vimos em nosso curso de pedagogia, a denominação da parte (psicodrama) foi estendida para o todo e, quando as pessoas usam o termo Psicodrama, portanto, estão fazendo referência à Socionomia.

A socionomia pode ser entendida como uma ciência das leis sociais e das relações e é caracterizada fundamentalmente por seu foco na intersecção do mundo subjetivo, psicológico e do mundo objetivo, social, contextualizando o indivíduo em relação às suas circunstâncias, conforme FEBRAP.

A socionomia divide-se em três ramos: a Sociometria, a Sociodinâmica e a Sociatria, que guardam em comum a ação dramática como recurso para facilitar a expressão da realidade implícita nas relações interpessoais ou para a investigação e reflexão sobre determinado tema, daí sua importância quando aplicada nas organizações, por exemplo.

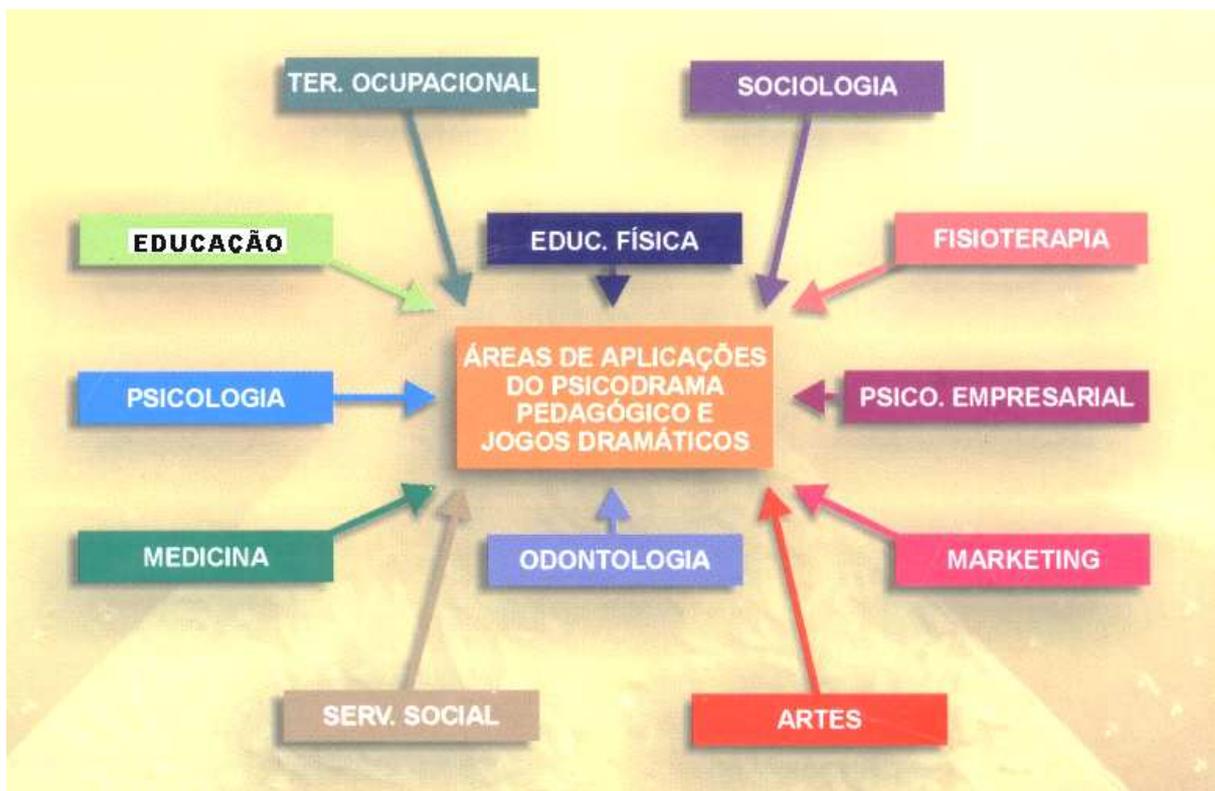
A sociometria mensura as escolhas dos indivíduos, através do teste sociométrico e expressa-as através de gráficos representativos das relações interpessoais, possibilitando a compreensão da estrutura grupal, já a sociodinâmica investiga a dinâmica do grupo, as redes de vínculos entre os componentes dos grupos e utiliza como método o *role-playing* ou jogo de papéis e, ainda temos a sociatria que se propõe à transformação social, à terapia da sociedade.

O que difere o psicodrama do sociodrama, enquanto técnicas, é que no primeiro o trabalho dramático focaliza o indivíduo - embora sempre visto como um ser em relação com outros indivíduos - e no segundo focaliza o próprio grupo.

Conforme histórico do psicodrama descrito site da internet da FEBRAP (2009), a transformação social e o trabalho com a comunidade era o grande sonho de Moreno. No começo do século XX, ele ia às praças e ruas de Viena e relacionava-se com crianças e adultos, estimulando-os a descobrirem novas formas de estar no mundo. A chamada filosofia do momento, que embasa a teoria e a prática psicodramática, foi sendo configurada através de sua observação do potencial criativo do ser humano ao longo das pesquisas e observações de seu criador.

Conforme Diniz (2001), no princípio, entre seus trabalhos, Moreno dedicou-se à formação e à terapia de atores. Posteriormente, ele foi estendido e repercutiu também para diversas áreas despertando a atenção e o interesse de outros profissionais, pois através da representação estes profissionais podem visualizar novos ângulos para seus trabalhos.

Figura 2 - Áreas de aplicação do Psicodrama:



Fonte: Gleidemar J.R. Diniz (2001).

Para Drummond e Souza (2008), o psicodrama e o sociodrama são técnicas que podem ser aplicadas na estrutura organizacional, pois o sociodrama surge como uma inovação para administrar conflitos e sistematizar os relacionamentos grupais, provocando a reflexão dos colaboradores, afirmam as

autoras que as corporações devem privilegiar a contribuição espontânea e autêntica de cada colaborador em benefício dos bons resultados. Ao contrário do que se mostra na competitividade no ambiente de trabalho, onde se suprimem a criatividade, a espontaneidade e a satisfação pessoal. Ainda propõem condutas de valorização da iniciativa individual em benefício da produtividade, utilizando as técnicas do psicodrama desenvolvidos com base nos conceitos de Jacob Levy Moreno para superar conflitos e integrar equipes nas diversas organizações.

Conforme Moreno (2007), a matriz de identidade, é o lugar do nascimento. Placenta social, pois, à maneira da placenta, estabelece a comunicação entre criança e o sistema social da mãe, incluindo aos poucos os que dela são mais próximos. Ela é o local onde a criança se insere desde o nascimento, relacionando-se com objetos e pessoas dentro de um determinado clima. Como vimos em sala de aula, podemos transpor este conceito para o mundo do adulto. Moreno descreve cinco etapas da formação da Matriz: 1ª. Fase da Indiferenciação: onde a criança, a mãe e o mundo são uma coisa só; 2ª. Fase onde a criança concentra a atenção no outro, esquecendo-se de si mesma; 3ª. Fase Movimento Inverso: a criança está atenta a si mesma, ignorando o outro; 4ª. Fase onde a criança e o outro estão presentes de maneira concomitante, e ela já se arrisca a tomar o papel do outro, embora não suporte o outro no seu papel e 5ª. Fase na qual já se aceita a troca de papéis, (inversão de papéis). Aqui, também, podemos transpor este conceito para o mundo do adulto.

Outro conceito importante para Moreno (2007) é o da teoria psicodramática dos papéis em todas as dimensões da existência humana, desde o nascimento e ao longo de toda a vida da pessoa, enquanto experiência pessoal e modalidade de participação social. Esta teoria dos papéis se situa no conjunto da teoria moreniana que sempre se refere ao homem em situação, imerso no social, buscando transformá-lo através da ação. Assim, temos o conceito de papel, que pressupõe inter-relação e ação, é central nesse conjunto articulado de teorias, imprescindível para a compreensão da teoria e prática do psicodrama.

Na teoria do psicodrama, ser espontâneo é fazer o oportuno no momento necessário. É a resposta boa a uma situação geralmente nova, e por isto mesmo difícil. Deve ser uma resposta pessoal, integrada, e não uma repetição ou uma citação inerte, separada de sua origem e de seu contexto. Em oposição, se

encontra a Conserva Cultural, que seria toda a cristalização de um processo de criação.

Há um procedimento metodológico que as sessões de psicodrama devem seguir. A primeira etapa, denominada Aquecimento Inespecífico, é marcada por conversas aleatórias e jogos. A segunda etapa, do Aquecimento Específico, desenvolve atividades selecionadas para trabalhar uma temática escolhida antecipadamente ou que resultou do aquecimento inespecífico. A terceira etapa, denominada Dramatização é, propriamente, a elaboração de uma cena com princípio, meio e fim, criada ou construída pelo protagonista (indivíduo ou grupo), diretor, egos-auxiliares que podem ser pré-determinados ou escolhidos no momento. A quarta etapa caracteriza-se pelo Compartilhar. É o momento da elaboração do que se passou na cena dramática. Não se trata de interpretar o que se passou, mas sim compreender, dialogar, dar sentido à ação, processar. A quinta etapa denominada Processamento, pode ser acrescentada quando há uma relação de ensino-aprendizagem. Diretores, egos-auxiliares e platéia, discutem o que se passou na cena e as escolhas técnicas realizadas durante a sessão. Por fim, os cinco elementos do psicodrama: protagonista, diretor, ego-auxiliar, palco e platéia. Para um melhor entendimento sugerimos consultar o Anexo I deste trabalho.

### **2.2.1 O QUE FAZEM OS PSICODRAMATISTAS NAS EMPRESAS**

Os psicodramatistas nas empresas têm grandes desafios como o de equilibrar as demandas dos gestores com as necessidades dos funcionários, aceitar e lidar com a ambigüidade, que as cenas vivenciadas e sem um *script* definido com antecedência e, além disso, conseguir focar o trabalho em resultados concretos para a organização. Desse modo, é importante que os gestores da empresa consigam perceber e, se possível, medir os efeitos positivos da utilização desta metodologia com todos os envolvidos, colaboradores e gestores, Datner (1999); Fleury e Marra (2005).

Quando o psicodramatista começa a atuar na empresa, conforme o que observamos no Banco X, eles traçam breves considerações sobre o que é o psicodrama e o sociodrama e a importância desta teoria e das suas fases do

desenvolvimento dos papéis para alcançar o processo espontâneo e criativo nos grupos e/ou equipes da empresa, diferenciar os jogos no processo de seleção e de treinamento; mostrar os benefícios da sensibilização dos jogos dramáticos para atingir a espontaneidade e melhorar o processo criativo na atuação profissional nas empresas, nas atividades com equipes e até com os clientes da organização.

No Banco X a utilização do Psicodrama ajudaram nas etapas desenvolvidas no processo educativo despertaram a espontaneidade e a criatividade dos colaboradores, facilitando a expressão de pensamentos e sentimentos sobre suas vivências no cotidiano e isto foi possível devido ao psicodrama pedagógico propor uma aprendizagem diferente da tradicional, privilegiando a vivência que envolve o pensar, o sentir e o agir, produzindo resultados que podem permanecer com os participantes por longo tempo (DATNER, 1999).

## **2.3 CENAS DA EXPERIÊNCIA PEDAGÓGICA NO BANCO X**

### **2.3.1 CENA 1 – UMA EMPRESA COMPLEXA**

O Banco X tem características de diversas estruturas em uma única empresa e isto o torna bastante peculiar, pois apresenta objetivos os mais diversos que dentre outros podemos destacar: receber depósitos, a qualquer título, em especial os de economia popular, tendo como propósito incentivar e educar a população brasileira nos hábitos da poupança e fomentar o crédito em todas as regiões do País; prestar serviços bancários de qualquer natureza e intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas; administrar os serviços das loterias; operações de penhor civil; prestar serviços que se adaptem à sua estrutura e natureza de instituição financeira, ou mediante convênio com outras entidades ou empresas; realizar quaisquer operações, serviços e atividades negociais nos mercados financeiros e de capitais, internos ou externos; efetuar operações de subscrição, aquisição e distribuição de ações, obrigações e quaisquer outros títulos ou valores mobiliários no mercado de capitais, para investimento ou revenda.

Também tem como objetivos: realizar operações relacionadas com a emissão e a administração de cartões de crédito; realizar operações de câmbio; realizar operações de corretagem de seguros e de valores mobiliários, arrendamento

residencial e mercantil, inclusive sob a forma de *leasing*; prestar, direta ou indiretamente, serviços relacionados às atividades de fomento da cultura e do turismo, inclusive mediante intermediação e apoio financeiro; atuar como agente financeiro dos programas de habitação e saneamento; atuar como agente operador e financeiro de fundos sociais; administrar fundos e programas delegados; conceder empréstimos e financiamentos de natureza social; manter linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte; prestar serviços de custódia de valores mobiliários.

É objeto de sua atuação ainda: prestar serviços de assessoria, consultoria e gerenciamento de atividades econômicas, de políticas públicas, de previdência e de outras matérias relacionadas com sua área de atuação, diretamente ou mediante convênio ou consórcio com outras entidades ou empresas; atuar em projetos e programas de cooperação técnica internacional, como forma de auxiliar na solução de problemas sociais e econômicos; apoiar projetos e investimentos de caráter socioambiental, que se enquadre em seus programas e ações, principalmente nas áreas de habitação de interesse social, saneamento ambiental, gestão ambiental, geração de trabalho e renda, saúde, educação, desportos, cultura, justiça, alimentação, desenvolvimento institucional, desenvolvimento rural, entre outras vinculadas ao desenvolvimento sustentável que beneficiem, prioritariamente, a população de baixa renda; e atuar na exploração comercial de mercado digital voltada para seus fins institucionais.

Em vista de todas essas atividades percebemos que esta empresa faz muito mais do que um simples banco. Isto a torna bastante complexa, principalmente na sua administração, o que foi motivo para se contratar a consultoria da qual já relatamos.

Esse processo de complexidade de seu funcionamento trás, também, em seu bojo a questão da gestão do conhecimento por parte de seus colaboradores. Por exemplo: uma pessoa que trabalha com fundos de investimento é transferida para a área de saneamento básico; isto é como se a pessoa estivesse mudando de emprego. Tem-se que começar do zero. Aprender o novo ofício, lidar com novas situações etc.

Tudo isso trás estresse e sentimento de incapacidade e medo para muitos dos colaboradores.

### **2.3.2 CENA 2 – NECESSIDADE DE PERCEBER UM AO OUTRO**

O domínio de um conhecimento por si só não atribui mérito às pessoas, mas no uso que se faz dele é que está a sabedoria. E, nas empresas, o mérito está na capacidade de fazer uma composição coletiva de todo o conhecimento das pessoas que a constituem e que são, na realidade, as responsáveis pelo conhecimento organizacional, Rubini (2010).

E, para que isso ocorra, não basta apenas conectar cada indivíduo, é necessário que estas conexões sejam bem gerenciadas, de modo que o trabalho coletivo seja mais que uma simples soma de conhecimentos e possa ter efetividade.

Na Era do conhecimento, em que o mundo atua em rede e a velocidade do acesso à informação é fator de alta competitividade, o grande desafio das empresas é gerir seu conhecimento de forma mais eficiente e eficaz que os seus concorrentes. Nesse contexto, torna-se de fundamental importância identificar os conhecimentos críticos para que a organização possa manter sua competitividade e o seu diferencial de mercado. Assim, transformar informação em conhecimento deve constituir, portanto, competência essencial da Empresa.

Informação, segundo Magalhães (2008), é tudo o que sabemos, mas que, no entanto, não modifica a nossa vida. Conhecimento é tudo que sabemos e fazemos. E isso modifica totalmente os resultados em nossa vida.

Isso nos leva a uma tarefa essencial: identificar, coletar, processar e tornar disponível a todos na organização, os conhecimentos necessários para a realização de negócios e obtenção de resultados sustentáveis.

É aí que se insere o nosso trabalho de consultoria com uma proposta de gestão do conhecimento onde é preciso que o conhecimento criado diariamente na empresa seja organizado, estruturado e colocado à disposição das pessoas que dele necessitam para atuar no âmbito das unidades dessa mesma organização.

Não se pode, entretanto, falar em gestão do conhecimento de forma isolada, pois se trata de ação que requer participação, construção coletiva, enfim, compromisso e envolvimento de todos que atuam e interagem com a organização.

Nesse sentido, assumem especial importância aspectos que considerem a inovação, a colaboração, a cooperação, a aprendizagem e, ainda, o

compartilhamento de conhecimentos, de forma estruturada, para garantir a permanência de *expertise* dentro da empresa.

### **2.3.3 CENA 3 – A QUESTÃO MULTIDISCIPLINAR**

O Banco X é parte indissociável da vida de muitos de brasileiros. Como organização econômica e social, a empresa construiu uma estreita relação com a comunidade, baseada, em grande parte, no atendimento a necessidades fundamentais da população. Criado há muitos anos com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, ele é hoje um dos maiores bancos da América Latina. É também o grande agente de crédito para a casa própria e um dos mais relevantes financiadores do desenvolvimento urbano, particularmente na área de saneamento básico. É o operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, o que significa ser responsável pela centralização das contas, administração dos recursos e arrecadação e pagamento dos valores devidos aos trabalhadores. É ainda a instituição que cuida dos repasses do Seguro-Desemprego, dos benefícios sociais e dos programas federais de transferência de renda.

O Banco X administra também as loterias, cujos recursos, além de premiar apostadores, contribuem para a execução de ações oficiais e não governamentais de inclusão social. Ele auxilia na execução da política de crédito sem discriminação de condição social ou faixa de renda, onde atende a correntistas, poupadores, beneficiários de programas sociais, trabalhadores, jovens, idosos e desempregados.

O Banco X também apóia variadas iniciativas artísticas, culturais e educacionais e tem um papel de destaque no incentivo à formação de novos talentos do esporte brasileiro, por meio de patrocínio a confederações, a atletas e a categorias do automobilismo nacional. Dada a sua imensa capilaridade geográfica, o Banco X é hoje um dos maiores empregadores do país, com mais 100 mil colaboradores. A rede de atendimento disponível à sociedade dá a dimensão de sua grandiosidade e de suas operações.

Para realizar toda essa administração ele precisa de um corpo de colaboradores com conhecimentos multidisciplinares, o que provoca, também, um

processo muito complexo de treinamento que abrange variadas áreas do saber e atualização constante.

## **2.4 DISCUSSÃO**

### **2.4.1 – CENA 1**

O que gostaríamos de destacar relativamente a uma empresa complexa, é a necessidade de se perceber a parte e o todo, pois embora haja diversas áreas que não se relacionam diretamente por tratarem de assuntos muito diferentes, há que se pensar na sinergia para com todo o negócio.

Em uma organização do porte do Banco X, a parte pode afetar o todo e o todo pode afetar todas as partes se não houver sintonia entre elas nada acontecerá com efetividade, daí a importância das atividades pedagógicas chamadas de treinamento pelas empresas. Sobre isto, Bareicha (1998) nos ensina que “Moreno admirou Rousseau, Pestalozzi e Fröebel, porque lutavam para abolir os métodos tradicionais de ensino (...) por acreditar que o homem deve ser mais preparado para a vida do que para o saber”, ora, numa organização de grande porte o preparar-se para a vida significa planejar estrategicamente sua sobrevivência no futuro próximo, de médio prazo e de longo prazo.

### **2.4.2 – CENA 2**

Os departamentos de uma empresa não são estanques, são partes importantes de um todo, assim destacamos que não são os equipamentos que devem se adaptar a este cenário e, sim, as pessoas que fazem parte dele. Perceber as demais pessoas em seu contexto, independentemente, de trabalharem em nosso setor ou na mesma atividade é primordial para uma boa convivência e um bom caminho para se atingir os resultados esperados.

Como vimos no item 2.3.2, o Banco X possui um ambiente plural, complexo e transdisciplinar.

Segundo Yozo (1996), o Jogo Psicodramático é um recurso adequado para trabalhar com grupos dentro de um contexto delimitado por valores e regras instituídas. Assim sendo, sua aplicação em organização é adequada, pois essa

atividade propicia o indivíduo expressar-se sobre o cotidiano e sobre seu mundo interno.

Yozo (1996) conceitua Jogos Dramáticos ou psicodramáticos aplicados a contextos delimitados por regras e valores instituídos como empresas e escolas, conforme abaixo:

Jogos dramáticos são atividades que permite avaliar e desenvolver o grau de espontaneidade e criatividade do indivíduo através das suas características, estado de ânimo e emoções na obtenção e resolução de conflitos ligados aos objetivos propostos. (YOZO, 1996, p.17)

Dentro das técnicas do psicodrama, foi utilizado na capacitação e sensibilização dos colaboradores os recursos sugerido por Romaña (1992) que citamos a seguir: a interpolação de resistências (desestruturação da cena com a inserção de um fato novo), a inversão ou troca de papéis; o solilóquio (falar como se estivesse pensando alto); além de depoimentos individuais verbalizados, escritos e dramatizações construídas na vivência grupal, desenvolvida através de psicodrama e de trabalhos participativos, desde os gerentes até os mais novos funcionários.

Também foi utilizada a Matriz de Moreno (ver página 49 deste trabalho) onde se separou em cada fase os entes de estudo, observação e ação para que se pudesse estabelecer entre os atores o ambiente de entendimento dos fatos propostos.

A ação espontânea, no psicodrama, favorece o desempenho de papéis e a articulação de respostas, conhecidas ou até padronizadas, como se fosse a primeira vez que as estivéssemos realizando, como vimos em nosso curso de formação. Além disso, a partir da originalidade, possibilita desenvolver a capacidade de formular uma resposta semelhante, porém com uma característica própria daquele grupo. Por fim, temos na criatividade, a capacidade de formular uma resposta inédita ao problema, até o momento, dentro do universo de referência de cada pessoa ou grupo. Romaña (1992) nos mostra que, "*a resposta criativa seria como por um novo ser no mundo físico ou cultural*", daí observamos a mudança atitudinal dos colaboradores.

### 2.4.3 – CENA 3

A questão multidisciplinar na organização é posta devido ao grande número de ramos do saber envolvidos em seus processos. Só a colaboração e a cooperação formam uma linha de ação que busca consolidar e perpetuar na empresa a cultura de colaboração e compartilhamento do conhecimento explícito e tácito, de modo a resgatar a memória da organização e a transformar os conhecimentos produzidos em insumos úteis à gestão dos negócios da empresa.

Quando alguém divide, compartilha conhecimento com outra pessoa, normalmente, há uma troca de experiências e de visões que gera como resultado um conhecimento maior que o conhecimento inicial. Na equação do conhecimento, nada se subtrai. O conhecimento organizacional é sempre somado e multiplicado, seja quando um colaborador conclui uma trilha de desenvolvimento e tem seu desempenho aprimorado como consequência de seu aprendizado, seja quando dá uma idéia que pode resultar em um novo produto ou serviço para a organização ou quando auxilia alguém a fazer melhor e mais rápido uma atividade ou tarefa. Na equação do conhecimento, menos é mais. Ou seja, faz-se mais com menos esforço, pois o que já foi construído pode e deve ser utilizado e não refeito.

Porém, no mundo corporativo há outra questão: será que podemos ensinar o que sabemos e, se depois formos trocados por outra pessoa que ganha menos? Aqui se coloca a questão capitalista da produção, pagar cada vez menos ao colaborador e extrair-lhe o máximo de produtividade (enquanto ele tiver saúde), depois descarta-se-o. A alta competitividade pode realçar o jogar pelo jogar, em detrimento das possibilidades de alcance de objetivos maiores para a empresa-sociedade-empregado, ou seja o ganha-ganha. Afirma o autor Yozo (1996) que, o lema “que vença o melhor” constrói, explicitamente, “relações de competição e poder nem sempre saudáveis. Essa relação de competição e poder direciona para um único ponto: o vencedor, e isso nada mais é do que a obtenção do poder”, que mais tarde poderá sair caro para a empresa, devido a perda de estímulo produtivo e ao desacreditar nas práticas que estão escritas nos manuais, porém, não se concretizam em ações afirmativas.

Ainda sobre esta questão, para Yozo (1996), o Jogo Psicodramático é um recurso adequado para trabalhar com grupos dentro de um contexto delimitado

por valores e regras instituídas. Assim sendo, sua aplicação em empresas é adequada, pois essa atividade propicia o indivíduo expressar-se sobre o cotidiano e sobre seu mundo interno, facilitando as trocas.

Bareicha (1998) afirma sobre a multidisciplinaridade, que “a implicação e o comprometimento dos profissionais das diferentes áreas proporcionam diferentes formas de ver um fenômeno”, isto, reforça que não é ruim para a organização ter vários processos distintos e nem é ruim ter vários profissionais especializados. Basta-nos saber gerir este cabedal multidisciplinar e fazê-lo produzir bons frutos. Ainda segundo Bareicha (1998), “o saber construído coletivamente constitui uma possibilidade de transformação e reorganização”, e percebemos isto durante a aplicação dos projetos construídos no Banco X com as pessoas, por exemplo, a Universidade Corporativa.

Relativamente às questões de relacionamento dentro da organização, como poderemos “tratar” o problema dos funcionários que não sabem dividir o conhecimento? O que a técnica do psicodrama pode nos ajudar? Responderemos com a ajuda de Moreno (2007):

Sua representação (do paciente-ator) pode despertar a espontaneidade dos sujeitos e fazer lugar para vidas não vividas e ações impensadas. (...) O paciente-ator é como um refugiado que, de súbito, revela novas forças porque ingressou num mundo mais livre e mais vasto (p. 65).

Isso realmente aconteceu com vários colaboradores do Banco X que participaram das seções psicodrama, quando os observamos mais participativos e sem medo de dar opiniões.

E continua Moreno (2007):

Espero ter conseguido construir uma situação de tratamento de tal modo universal que todas as outras formas de tratamento, a física, a psicológica e a social, encontram nela um papel natural (p.67).

Uma vez que as pessoas tenham compreendido a necessidade de saber conviver umas com as outras, temos que “tratar” o outro problema que é aprender novos conhecimentos. A via desta “cura” é a pedagogia por meio da técnica do treinamento. O treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoas da empresa e visa o aumento da produtividade, aperfeiçoamento de desempenhos e das relações interpessoais; para atingir este objetivo, prepara o potencial humano face as inovações tecnológicas e as constantes mudanças de

cenário, sendo o treinamento indispensável para a busca dos objetivos da organização e da qualidade dos seus serviços e produtos.

O treinamento, segundo o autor Boog (2001), “começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional” (p.78). Planejá-lo faz com que o círculo completo do processo educacional da empresa seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

A capacitação profissional, segundo Boog (2001), é algo que vai além da aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, é a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Isto facilita ao colaborador a sua inserção em outro departamento ou setor e a realocação das pessoas.

## **2.5 SÍNTESE: A Importância da Pedagogia e do Psicodrama nas Organizações**

Descrevemos no início deste trabalho as nossas questões profissionais que afligem as organizações. Vimos a importância da Pedagogia e do Psicodrama na resolução de problemas de aprendizagem e relacionamento entre os grupos.

Observamos com Dejours (1999) que quanto maior a rigidez adotada na organização do trabalho, mais acentuada é sua divisão e menor o conteúdo significativo das tarefas, bem como as possibilidades de mudá-lo. Assim, o sofrimento psíquico aumenta na mesma proporção. Às exigências da organização do trabalho que têm um modelo taylorista-fordista, somam-se novas exigências e metas e novo sofrimento que advém do medo de não ser capaz de manter uma performance condizente no trabalho nas novas formas de gestão ditas modernas.

Tais exigências incluem os aspectos de tempo, cadência, rapidez, formação, informação, aprendizagem, adaptação à cultura da organização ou à ideologia das empresas, às exigências do mercado, a velocidade da concorrência e outros aspectos utilizados para se justificar a coerção. Esta problemática foi observada por nós, em vários momentos, nas empresas onde atuamos por ofício.

Daí que a Pedagogia e a Socionomia/Psicodrama podem ajudar, sobremaneira, nas questões de aprendizagem e perpetuação do conhecimento, bem como, na configuração de novos treinamentos que façam face às mudanças permanentes, do cenário de atuação das organizações modernas sendo que as intervenções socionômicas podem ajudar a minimizar ou até “curar” os desentendimentos que prejudicam os relacionamentos, geram distúrbios psíquicos e a aprendizagem de novas tarefas.

Conforme Mesquita (2000), observamos que os conceitos de rede social, "conservas culturais", de papéis, de matriz de identidade, de "eu" e de self, implicam a noção de estrutura enquanto configuração possível, real e atual. Implicam virtualidade e não padrões evolutivos de desenvolvimento. Para a autora, Moreno é um apaixonado pelo movimento, pela intensidade do momento, pela complexidade bio-socio-antropocultural da pessoa e suas relações.

Ainda segundo a autora, para Moreno, a realidade é construída pelo sujeito através de sua ação no mundo e significada através do outro. Isso nos trás um movimento que implica interações grupais, os valores, a ética e a estética de um determinado grupo social. Para ela “o psicodrama constrói a realidade através da imaginação que se concretiza na ação do representar”.

O Pedagogo na empresa, portanto, enquanto profissional que cuida da educação corporativa dos colaboradores de toda a organização pode se utilizar do método psicodramático para as ações educacionais na empresa. Este é o chamado de Psicodrama Pedagógico, termo cunhado por Romaña (1987) que quando o criou, não foi sua intenção estabelecer somente uma diferença entre a aplicação didática e terapêutica da dramatização, mas sim reconhecer uma unidade básica, relativa à filosofia e fundamento de uma mesma técnica, procurando identificar, através da ação pedagógica, fundamentalmente o marco referencial e o campo de ação do educador.

E ela ainda afirma:

O educador, é aquele mestre, professor, assistente, orientador, instrutor, que, em qualquer tarefa educativa, procura conciliar a transmissão de conhecimentos sistemáticos, para uma melhor compreensão do mundo e das possibilidades do homem, com a necessidade de facilitar ao aluno o reconhecimento dessa sua realidade imediata e concreta, de modo que ele possa desenvolver tanto a sua compreensão crítica e ativa, como sua vontade transformadora ( ROMAÑA, 1987, p.14).

O autor Yozo (1996) afirma que atualmente o Psicodrama Pedagógico recebe várias denominações como Psicodrama Educacional, Organizacional entre outras denominações, com objetivo de especificar áreas de atuação. (YOZO, 1996 p.17).

Relativamente, portanto, às organizações, anotamos com Córdova (2003) que não existem de um lado os indivíduos, do outro a sociedade; de uma parte a espécie, de outra os indivíduos; de um lado a empresa com seu organograma, programa de produção, avaliações de mercado, e de outra parte os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes.

Anotamos, ainda com Córdova (2003) que, na condição de organismo vivo, a empresa se auto-organiza e se autoproduz. Ao mesmo tempo, ela faz auto-eco-organização e auto-eco-produção, uma vez que ela situa-se num meio exterior, o qual faz parte de um sistema eco-organizado ou ecossistema. Sendo, portanto suscetível à degeneração, cujo equilíbrio está na capacidade da empresa de se regenerar e reorganizar-se enquanto enfrenta os processos de desintegração.

Neste cenário, portanto, temos a Pedagogia como a ciência e a prática que nos facilitará o entendimento e a proposição de novos comportamentos e ações mediante a educação das pessoas que compõem a organização.

### III PARTE

## PERSPECTIVA DE AÇÃO PROFISSIONAL

“Até que ponto o mecanicismo ou pensamento cartesiano tem utilidade no mundo de hoje?”  
FRITJOF CAPRA, p. 95.

Penso que o pedagogo precisa ser um mediador entre o funcionário e a empresa, socializando o saber e, de alguma forma, contribuindo para a construção de uma nova realidade empresarial e social, visando a transformação da prática educativa na organização e na sua comunidade. A educação deve ser um processo de construção consciente do indivíduo, colaborando na formação do educando, quanto ao caráter, cidadania e consciência, tendo o professor ou instrutor como mediador principal e fundamental do conhecimento que possibilita a emancipação humana.

Para isso, a educação nas empresas, tem a tarefa de procurar motivar, de provocar, despertar o desejo pelo conhecimento, bem como, buscar a interação entre professores-instrutores e alunos-funcionários, proporcionando um melhor aprendizado através de um ensino humanizado e junto, partilhando conhecimentos acumulados. Assim, possibilitando melhores condições de vida nas organizações e dos próprios funcionários que por sua vez melhorarão as condições de vida dos clientes da organização.

Assim, pretendo continuar meus estudos na área de educação para que junto com minha experiência nas organizações possa melhorar as condições de trabalho dos sujeitos que lá trabalham. Por conseqüência, melhorar a vida da sociedade dando a ela melhores empresas, melhores locais para se trabalhar e um melhor serviço prestado à sociedade.

Pretendo, ainda, no meu fazer profissional sugerir, propor e criar o ambiente multiprofissional na área de RH das empresas com o trabalho conjunto de Administradores, Psicólogos e Pedagogos.

Cabe a nós, educadores da era atual, conceber, acompanhar o impacto e avaliar a efetividade desse processo de aprendizagem onde os seres

humanos encontram-se separados ou não fisicamente e nos mais diversos espaços. Acima de tudo, precisamos elaborar um trabalho pedagógico, sem seguir modismos e tendências, mas possibilitando o diálogo e a formação de competências humanas democraticamente incluídas na sociedade. Também, o desenvolvimento e a aquisição da competência em empreender um processo de aprendizagem e gestão do conhecimento, de acordo com a visão e missão da organização para que possamos alcançar os objetivos planejados. Ainda, desenvolver competências essenciais para o sucesso do empreendimento, aliadas à prática das atividades, alicerçar crenças e valores da empresa, enfatizar a cultura empresarial, desenvolver a cidadania para o sucesso da organização.

Aprendemos com nosso mestre Paulo Freire (1996), transpondo seus ensinamentos para educandos nas empresas, quando ele afirma que "não há docência sem discência" (FREIRE, 1996, p. 23), pois "quem forma se forma e reforma ao formar, e quem é formado forma-se e forma ao ser formado" (FREIRE, 1996, p.25). Deste modo, ele deixa claro que o ensino não depende exclusivamente do professor ou instrutor, assim como a aprendizagem não é algo apenas de aluno ou colaborador. "Não há docência sem discência, as duas se explicam, e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar, e quem aprende ensina ao aprender" (FREIRE, 1996, p. 25), ou seja, o instrutor pode ensinar e aprender tornado as organizações mais criativas e melhores para se trabalhar.

E complementa Geus (1998) quando afirma em sua obra que a habilidade de aprender mais rápido que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável de uma organização.

Finalizando, gostaríamos de anotar que conhecimento não é armazenamento, não é coleção, mas, é conexão entre saberes e pessoas para que perpetuando o conhecimento empresarial e melhorando cognitivamente os funcionários ou colaboradores e gestores possamos ter melhores pessoas, melhores organizações e uma melhor sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eduardo. Recrutamento e Seleção de Pessoal: O que a análise do Comportamento tem a dizer? Disponível em [www.redepsi.com.br](http://www.redepsi.com.br). Acesso em 27/10/2006.

AGUIAR, Luciana Sacramento. Neoliberalismo, qualidade total e educação. In <http://www.cefetsp.br/edu/eso/qualidadetotaleducacao.html>, acesso em 03/02/2011.

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BAREICHA, Paulo. A construção coletiva da consciência ecológica por meio da pedagogia do drama. In: FLEURY, H. J; MARRA, M. M. (Org.). *Intervenções grupais na educação*. São Paulo: Ágora, 2005. p.137-162.

\_\_\_\_\_ e ROMANA, Maria A. Psicodrama, teatro e educação: em busca de conexões. *Revista Linhas Críticas*, v.4, n.7-8, p.121, Brasília, 1998.

BASTOS, A. V. B. Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In O. H. Yamamoto & V. V. Gouveia (Eds.), *Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003, (pp.139-166).

BERNOUX, Philippe. *Sociologia das Empresas*; Porto: Rés, 1997, (1ª edição original em 1995).

BITTENCOURT, João Batista de Menezes. CSOnline – Revista Eletrônica de Ciências Sociais. Ano 2, Volume 5, Dezembro 2008, p.154 – 169, no endereço: <http://www.editoraufjf.com.br/revista/index.php/csonline/article/viewFile/399/372>, acesso em janeiro de 2011.

BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. (Tradução de Sergio Miceli, Silvia de Almeida Prado, Sonia Miceli e Wilson Campos Vieira.) São Paulo: Perspectiva, 1987.

BOOG, Gustavo G. (Org.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRITO, Daniel e RIBEIRO, Tânia. *A modernização na era das incertezas: Crise e desafios da teoria social*. *Ambient. Soc.* V.5. n° 2 / V.6 n° 1. Campinas, 2003. Visitado em [www.scielo.br/scielo/php](http://www.scielo.br/scielo/php). Acesso em janeiro de 2011.

CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação: A Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente*. 25ª. ed. São Paulo: Cultrix, 1982.

CASTORIADIS, Cornelius. *Encruzilhadas do Labirinto – IV*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

\_\_\_\_\_. Encruzilhadas do Labirinto – II - Domínios do Homem. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

CERTO, Samuel C.: Administração Moderna; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa, Ludmilla Texeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; 9ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2003, p.240-261.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 102-158p.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. Teoria Geral da Administração, 4ª edição. São Paulo: Makron books do Brasil, 1993.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. 2ªed. São Paulo, Atlas, 1992. 173-220p.

CÓRDOVA, Rogério de Andrade. Jornal do CESPE UnB, ano 4 nº 15 - julho, agosto e setembro de 2009, p. 3.

\_\_\_\_\_. Instituição, Educação e Autonomia na Obra de Cornelius Castoriadis. Brasília: Plano, 2004.

\_\_\_\_\_. et al. Educação e Complexidade nos Espaços de Formação. Brasília: Plano, 2003.

CROUZIER, Michel. O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora UnB, 1981.

DATNER, Yvette Betty. O psicodrama para a educação no trabalho: uma proposta. Linhas Críticas, Brasília, n.7-8, v.4, p.79-86,1999.

DE MASI, Domenico. A Sociedade Pós-Industrial. 3ª. Edição. São Paulo: Editora Senac, 2000.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DINIZ, Gleidemar J.R. Psicodrama, amplitudes e novas aplicações. São Paulo: Robe, 2001.

DRUMMOND, Joceli; SOUZA, Andréa Claudia de. Sociodrama nas organizações. São Paulo: Ágora, 2008.

EASTERBY-SMITH, Mark, BURGOYNE, John, ARAÚJO, Luis. Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. Estruturas de organização e Controle Social; Texto traduzido pelo Professor Rogério de Andrade Córdova e distribuído em sala de aula; 2004.

\_\_\_\_\_. A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

FEBRAP - Federação Brasileira de Psicodrama – No endereço: [http://www.febrap.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=13&lang=pt](http://www.febrap.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=13&lang=pt) - Acesso em 18/12/2009.

FLEURY, Heloisa Junqueira, MARRA, Marlene Magnabosco. Intervenções grupais nas organizações. São Paulo: Ágora, 2005.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira. Geógrafo da Equipe Brasil Escola, no endereço: <http://www.brasilecola.com/>, acesso em 15/05/2011.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. Pedagogia do oprimido, 17<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GALBRAITH, John K. A Sociedade Justa: uma Perspectiva Humana, Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GEUS, Arie de. A Empresa Viva - Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Curitiba: Positivo, 2009.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

HOUSSAYE, Jean. Pedagogia: justiça para uma causa perdida? In. HOUSSAYE, Jean et al. Manifesto a favor dos pedagogos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

IMBERT, Francis. Para uma práxis pedagógica. Brasília: Plano Editora, 2003.

KURZ, Robert "O efeito colateral da educação fantasma" in Folha de São Paulo, Caderno MAIS, pg.18, 11/04/2004.

LÉVY-LEBOYER, Claude. A Crise das Motivações - Ed. Atlas, São Paulo, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos, para quê? 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. Pedagogia e pedagogos, para quê? São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. Didática. São Paulo: Cortez, 1994.

LOVINS, Amory, LOVINS, L. Hunter e HAWKEN, Paul. Capitalismo Natural – Criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 2000.

LOVIZZARO, Marco Antonio. O processo da mudança organizacional. Disponível em [www.prorh.com.br](http://www.prorh.com.br). Acesso em 16/10/2006.

MAGALHÃES, Dulce (organizadora). Pensamento estratégico para líderes de hoje e amanhã. São Paulo: Integrare, 1ª ed. 2008.

MARCUSE, Herbert. Uma Nova Ordem, in Revista Outras Palavras; 2001.

MARX, Karl. O capital, Livro 1, v.2. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MESQUITA, Ana Maria Otoni. O psicodrama e as abordagens alternativas ao empirismo lógico como metodologia científica. Psicologia ciência e profissão (revista do Conselho Federal de Psicologia), jun. 2000, vol.20, no.2, p.32-37.

MORENO, Jacob Levy. Psicodrama, São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2007.

MORIN, Edgar. Epistemologia da complexidade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

NOGUEIRA, Rodrigo dos Santos. A importância do pedagogo na empresa. Pedagogia em Foco, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>>. Acesso em: 14/07/2009.

OLIVEIRA, Inês Barbosa. Boaventura e a educação. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. Competindo pelo Futuro, Rio de Janeiro: Campus, 1995;

ROMAÑA, Maria Alicia. Pedagogia do drama. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo um pensamento vivo mediante uma didática sócio psicodramática. Revista Linhas Críticas Brasília: Faculdade de Educação da UnB, v.4, n.7-8, p.11-16, 1998.

\_\_\_\_\_. Psicodrama Pedagógico. 2º ed. São Paulo: Papirus, 1997.

\_\_\_\_\_. Construção coletiva do conhecimento através do psicodrama. Campinas: Papirus, 1992.

RUBINI, Paulo. Marketing 360 Graus, no endereço: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-gestao-do-conhecimento-as-empresas/39011>, acesso em: 25/02/2010

SAINSAULIEU, Renaud. Sociologia da empresa. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. No endereço: [http://www.senai.br/br/noticias/snai\\_not\\_ul\\_det.aspx?id=982](http://www.senai.br/br/noticias/snai_not_ul_det.aspx?id=982), acesso em 17/08/2011.

SOUZA, Emmanuel Cássio Oliveira de. Criando textos segundo ABNT em word Registro: SCELISUL, 2005.

SCHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional, Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

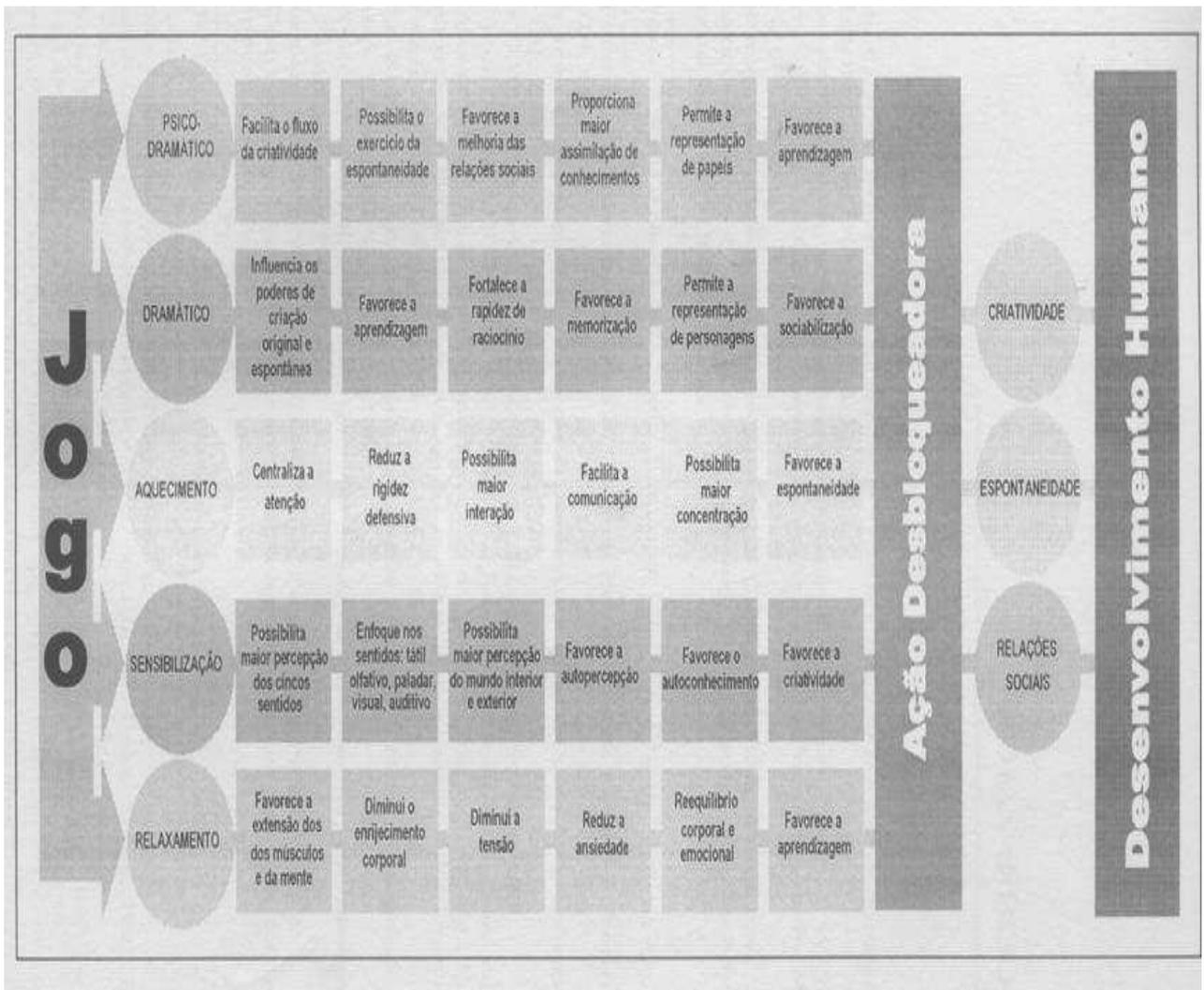
VEIGA, Ilma Passos Alencastro. A prática pedagógica do professor de Didática. 2.ed. Campinas: Papirus, 1992.

XIDIEH, Dolor Barbosa. Benchmarking Vol. 3. Campinas: Alínea, 2000.

YOZO, Ronaldo Yudi K.. 100 jogos para grupos. São Paulo: Ágora, 1996.

## ANEXO I

O esquema abaixo mostra as fases da aplicação do jogo psicodramático em uma organização (escolar ou empresarial):



Fonte: Gleidemar J.R. Diniz (2001).