



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MODALIDADE
PROFISSIONAL**

GABRIELLE DRAGO THORPE

**As práticas pedagógicas desenvolvidas pelos pedagogos em ambientes
organizacionais: O CASO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Brasília-DF
2023**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MODALIDADE
PROFISSIONAL**

GABRIELLE DRAGO THORPE

**As práticas pedagógicas desenvolvidas pelos pedagogos em ambientes
organizacionais: O CASO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação - Modalidade Profissional (PPGE-MP) da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

Orientador:
Prof. Dr. Hélio José Santos Maia

**Brasília-DF
2023**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

TT518p THORPE, Gabrielle Drago
As práticas pedagógicas desenvolvidas pelos pedagogos em
ambientes organizacionais: O CASO DA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA / Gabrielle Drago THORPE; orientador Hélio José
Santos Maia. -- Brasília, 2023.
123 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) --
Universidade de Brasília, 2023.

1. Práticas pedagógicas. 2. Pedagogo. 3. Ambiente
Organizacional. 4. Formação Profissional. 5. Universidade de
Brasília. I. Maia, Hélio José Santos , orient. II. Título.

As práticas pedagógicas desenvolvidas pelos pedagogos em ambientes organizacionais: O CASO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação - Modalidade Profissional (PPGE-MP) da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

Prof. Dr. Hélio José Santos Maia - Universidade de Brasília (UnB)
Orientador

Profa. Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas - Universidade de Brasília (UnB)
Examinadora

Prof. Dr. Herbert Gomes da Silva – Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Examinador

Profa. Dra. Monique Aparecida Voltarelli - Universidade de Brasília (UnB)
Suplente

Dedicatória

Dedico essa dissertação a Deus, pois Dele que recebi toda a capacidade para cumprir a missão na vida e aos meus filhos amados que eles aprendam a não desistir.

AGRADECIMENTOS

Nesses anos de mestrado de dedicação e esforço, agradeço às pessoas que foram fundamentais para não desistir da realização de mais este sonho. Primeiramente agradeço aos meus pais pela presença e amor incondicional na minha vida. Essa dissertação é prova de que seus esforços pela minha educação não foram em vão, pois fizeram com que eu quisesse sempre buscar novas oportunidades de aprender cada vez mais na vida. Agradeço aos incentivos permanentes do meu companheiro para que eu tivesse força e me sentisse capaz de realizar grandes sonhos. Agradeço à minha irmã por acreditar sempre nas minhas crenças. E agradeço aos meus filhos por serem fonte de amor puro e eterno e dessa maneira me fornecer a energia necessária para sempre querer ser melhor como profissional e pessoa.

Epígrafe

"A educação é um ato de amor, por isso, um ato de coragem"

Paulo Freire

RESUMO

A presente pesquisa situa-se no contexto de transformações sociais, econômicas e políticas que pelos quais as organizações públicas e privadas veem sofrendo nos últimos anos, bem como a forma a reestruturação da gestão dos processos de trabalho e das pessoas que os realizam. Nesse sentido, as organizações precisaram se adaptar à nova realidade social e de trabalho, bem como dos profissionais são requeridas novas competências. Diante desse contexto, a literatura demonstra o interesse cada vez maior das organizações em desenvolver as competências de seus profissionais de maneira que possam contribuir para o aumento da produtividade e competitividade no mercado. O mesmo ocorre nas organizações públicas. O estudo considerou tanto as teorias e experiências da área da educação, bem como as existentes nas outras áreas do conhecimento referentes ao tema abordado. A presente pesquisa, de caráter exploratório, buscou analisar a atuação dos pedagogos nas práticas pedagógicas desenvolvidas na Universidade de Brasília (UnB) e baseou-se no método dialético para interpretar a realidade pesquisada, utilizou métodos de pesquisa qualitativa e a coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A revisão bibliográfica possibilitou conhecer as diferenças entre as práticas educativas nos ambientes não-escolares e dos ambientes tradicionais de educação. Os resultados da pesquisa mostraram as especificidades do trabalho pedagógico realizado no ambiente universitário na perspectiva das pedagogas e de suas gestoras. E como produto técnico apresentou-se uma proposta de atuação do pedagogo composta por uma nova descrição de cargos para compor os documentos de seleção e um conjunto de competências necessárias a esse profissional para atuar na UnB a fim de contribuir no processo de planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento, bem como dimensionamento de vagas e pessoas.

Palavras-chave: Práticas pedagógicas; Pedagogo; Ambiente Organizacional; formação profissional; Universidade de Brasília.

ABSTRACT

This research is situated in the context of social, economic and political transformations that public and private organizations have been suffering in recent years, as well as the form of restructuring the management of work processes and the people who carry them out. In this sense, organizations needed to adapt to the new social and work reality, as well as new skills required from professionals. Given this context, the literature demonstrates the growing interest of organizations in developing the skills of their professionals so that they can contribute to increased productivity and competitiveness in the market. The same is true of public organizations. The study considered both theories and experiences in the area of education, as well as those existing in other areas of knowledge regarding the topic addressed. This research, of an exploratory nature, sought to analyze the performance of pedagogues in the pedagogical practices developed at the University of Brasília (UnB) and was based on the dialectical method to interpret the researched reality, using qualitative research methods and data collection occurred by through documentary research and semi-structured interviews. The bibliographic review made it possible to know the differences between educational practices in non-school environments and in traditional education environments. The research results showed the specificities of the pedagogical work carried out in the university environment from the perspective of the pedagogues and their managers. And as a technical product, a proposal for the pedagogue's performance was presented, consisting of a new job description to compose the selection documents and a set of skills necessary for this professional to work at UnB in order to contribute to the process of planning actions of training and development, as well as sizing vacancies and people.

Keywords: Learning Actions; Pedagogue; Organizational environment; professional qualification; University of Brasilia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modalidades de educação e suas principais características	33
Figura 2. Missão e Visão de Futuro	65
Figura 3. Eixos temáticos e as áreas estratégicas	66
Figura 4. Organograma do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC)	69
Figura 5. Atribuições da Coordenação de Articulação da Comunidade Educativa (COEDUCA) .	72
Figura 6. Resumo de competências das pedagogas.....	103
Figura 7. Sugestão de lotação de pedagogos.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Campos de atuação do pedagogo proposto por Libâneo (2010).	37
Quadro 2 Resultado da pesquisa bibliográfica na base de periódicos da CAPES usando-se o descritor pedagogia organizacional	46
Quadro 3. Matriz de Coerência.....	50
Quadro 4. Documentos institucionais analisados na pesquisa documental.	51
Quadro 5. Matriz de Coerência e perguntas realizadas para as pedagogas entrevistadas.	53
Quadro 6. Matriz de Coerência e perguntas realizadas para as gestoras entrevistadas.	55
Quadro 7. Pedagogos ativos na UnB e sua respectiva lotação.....	60
Quadro 8. Tempo de casa dos pedagogos na UnB.....	62
Quadro 9. Unidade de lotação e o tipo de ambiente.	63
Quadro 10. Unidade de lotação e o tipo de ambiente.	67
Quadro 11. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica do DEAC/DAC	70
Quadro 12. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica do DAC	70
Quadro 13. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica da DIEG/DEG	73
Quadro 14. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica da DTG/DEG	75
Quadro 15. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica da DCADE/DGP.....	76
Quadro 16. Descrição do cargo de pedagogo	82
Quadro 17. Entrevistadas e o planejamento ou execução de práticas pedagógicas	92
Quadro 18. Atividades realizadas pelas pedagogas entrevistadas	93
Quadro 19. Pedagogas e chefias	97
Quadro 20. Expectativas das gestoras quanto à atuação da pedagoga.	101
Quadro 21. Nova proposta de descrição do cargo de pedagogo	106
Quadro 22. Competências individuais das pedagogas	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UnB	Universidade de Brasília
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
ENE	Ambientes de educação não escolar
PDI	Plano de desenvolvimento Institucional
DPO	Decanato de Planejamento e Orçamento
PPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
FUB	Fundação Universidade de Brasília
CONSUNI	Conselho Universitário
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CAD	Conselho de Administração
BCE	Biblioteca Central
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
EDU	Editora Universidade de Brasília
FAL	Fazenda Água Limpa
ACE	Arquivo Central
HUB	Hospital Universitário
UnBTV	Rádio e Televisão Universitárias
PCTec	Parque Científico e Tecnológico
DEAC	Diretoria de Esporte e Atividades Comunitárias
COC	Coordenação de Organizações Comunitárias
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários
DDS	Diretoria de Desenvolvimento Social
DIEG	Diretoria de Inovação e Estratégia para o Ensino da Graduação
COEDUCA	Coordenação de Articulação da Comunidade Educativa
FE	Faculdade de Educação
CEAD	Centro de Educação a Distância

PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
CP	Coordenação Pedagógica
DTG	Diretoria Técnica de Graduação
IL	Instituto de Letras
DAPLI	Diretoria de Planejamento e Acompanhamento Pedagógico das Licenciaturas
CIL	Coordenação de Integração das Licenciaturas
CET	Centro de Excelência em Turismo
TAE	Técnico de Assuntos Educacionais
MEC	Ministério da Educação
QRSTAE	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em educação
BSC	<i>Balances Score Card</i>
DASU	Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária
SAA	Secretaria de Administração Acadêmica
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
LET	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
LIP	Departamento de Linguística, Português e Línguas Clássicas (LIP)
TEL	Departamento de Teoria Literária e Literaturas (TEL).
PGLA	Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada
POSTRAD	Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução
PPGL	Programa de Pós-Graduação em Linguística
POSLIT	Programa de Pós-Graduação em Literatura
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
TJBA	Tribunal do Estado da Bahia
IFFar	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha do Estado do Rio Grande do Sul
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
FUNDATEC	Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Instituições em que concluíram a graduação.....	85
Gráfico 2. Tempo de serviço no cargo de pedagogo	86

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
Justificativa.....	21
Objetivo geral.....	22
Objetivos específicos	22
REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
RESULTADOS.....	57
RESULTADOS E DISCUSSÃO	85
PRODUTO TÉCNICO	106
Considerações finais.....	111
Referências.....	114
Apêndice.....	119

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem sofrido transformações, desde o final do século XX, desencadeadas pela globalização e pela intensificação do desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação. A análise sobre seus fatores determinantes e projeções de desdobramentos são diversos na literatura científica. O processo de globalização, acelerado pela inovação tecnológica, pode ser configurado como uma terceira revolução industrial envolvendo a disseminação da robótica, da informática, da microeletrônica, da química fina e da biotecnologia (BASTOS, 2006).

A globalização – processo econômico, político e cultural que visa integrar os países num mercado mundial, possibilitando a internacionalização do capital, eliminação de barreiras à livre concorrência e o predomínio do capital financeiro sobre o capital produtivo – foi acelerada a partir de meados de 1960 com a crise econômica e a instabilidade dos mercados. Com a globalização alterou-se a noção de espaço e distâncias; facilitou-se a circulação do capital financeiro e tecnológico ampliando a competição entre países e empresas, houve o aumento da circulação das informações com o desenvolvimento dos meios de comunicação; e houve também o aumento da imprevisibilidade de fatos políticos, econômicos, sociais e culturais, reduzindo-se assim a capacidade das empresas e instituições governamentais em responder às situações de forma planejada.

O desenvolvimento tecnológico desencadeou impacto na organização do sistema produtivo – as organizações passaram pelo processo de reestruturação produtiva, modificando assim a configuração dos sistemas produtivos, a organização do trabalho e os processos gerenciais e institucionais a fim de superar as limitações apresentadas pelo modelo taylorista-fordista (BASTOS, 2006). No modelo taylorista-fordista de organização e gestão do trabalho a produção ocorria por meio de linha de montagem, fabricação de produtos homogêneos, o *staff* administrativo detia o controle dos tempos e movimentos, do saber e das habilidades do trabalhador, provocando a fragmentação das funções de elaboração e execução do processo laboral – heterogestão – e provocando a expropriação do trabalhador sobre o domínio do trabalho (REGO, 2011). Nesse modelo de gestão administrativa a qualificação necessária para trabalhar era obtida com poucos anos de escolaridade e por alguns processos de formação laborais e desenhadas para atender tal necessidade. As instituições de ensino tinham como objetivo especializar o trabalhador em determinada fase do processo produtivo, portanto, a

qualificação desse profissional estava ligada aos postos de trabalho, com regras muito definidas e com perfil determinado de profissional.

Esse modelo perdurou até o final da década de 1960, quando houve a redução de rentabilidade nas empresas e aumento do desemprego, momento em que ocorreu a queda da bolsa de Nova Iorque e resultou em maior contingente de trabalhadores no setor industrial e, por conseguinte, as empresas passaram a demandar profissionais mais qualificados para lidar com contextos de crise e de incertezas.

Então nesse contexto, houve o processo de reestruturação produtiva em que há a racionalização de recursos e redução de custos de produção. Com essa reestruturação produtiva, houve uma revolução nas dimensões técnica e administrativa da organização do trabalho caracterizadas pelo aumento da quantidade de máquinas operadas por um único trabalhador, ou seja, o perfil profissional passa a ser multifuncional.

Assim a qualificação passou a ter nova configuração; o trabalho passou a se constituir moeda de duas faces, em que é atividade humana autorrealizadora e simultaneamente é exploratório da força humana o que diminuiu seu valor como sujeito (REGO, 2011).

Segundo Bastos (2006, p. 25), “as mudanças na base técnica da produção associam-se à emergência de novas ocupações, enquanto outras tendem a desaparecer de forma gradual,” o que impacta profundamente os modelos de organização e gestão e impõem mudanças às empresas e ao trabalhador. O uso intensivo da microeletrônica levou a um novo paradigma de *especialização flexível* em substituição ao *taylorista-fordista*. (BASTOS, 2006).

Em consonância com esse paradigma flexível, as organizações buscaram se tornar mais flexíveis e modernizar seus processos de gestão do trabalho e das pessoas. Isso porque o uso intensivo de tecnologias requer das pessoas novos conhecimentos e habilidades para atuar na sociedade comumente chamada de sociedade da informação. Assim, muitas foram as mudanças organizacionais observadas na busca por maior flexibilidade, segundo Bastos (2006): implementação dos programas *Just In time*, preocupação com a competitividade global leva as empresas a implementar programas de qualidade total e ajustes aos sistemas de normatização (ISO¹, por exemplo), emergência de novos formatos organizacionais menos

¹ A ISO (Organização Internacional para Padronização, em inglês *International Organization for Standardization*) é uma organização independente que desenvolve e publica normas técnicas internacionais em várias áreas, incluindo qualidade, meio ambiente, segurança e tecnologia da informação. As normas ISO são reconhecidas globalmente e ajudam a garantir que produtos e serviços atendam a requisitos de qualidade, segurança e desempenho em todo o mundo. A ISO é composta por membros de mais de 160 países e tem sede em Genebra, na Suíça. (Nota da autora).

burocráticos, projetos compartilhados, busca constante da melhoria do trabalho cotidiano por meio de fluxo de comunicação participativa, substituição dos controles por estratégias de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, enxugamentos dos quadros de pessoal e terceirização de serviços (BASTOS, 2006).

Essas transformações tornaram o trabalho mais *complexo*, mais *cognitivo*, mais *fluido*, mais *invisível*, com maior *incerteza* e mais *interligado* (HOWARD, 1995 apud BASTOS, 2006, p. 27, grifo do autor). Essa natureza exigiu do trabalhador maior qualificação para atuar com o aumento da complexidade, o conteúdo do trabalho passou a demandar mais as habilidades cognitivas para solucionar problemas menos rotineiros em detrimento de habilidades motoras (BASTOS, 2006).

Vergara (2009) explica que a sociedade da informação gera e sustenta a sociedade do conhecimento, pois ela se organiza pela aplicação dos conhecimentos de seus membros, uma sociedade instruída, que resulta de experiências, de valores, de relações e da elaboração da informação de forma contextualizada e refletida pelas pessoas.

A formação dos profissionais, tanto aquela que ocorre anteriormente ao exercício da profissão, como também a que ocorre durante a vida profissional, denominada comumente de formação continuada, assume papel importante na atualidade. A educação está presente nas diferentes esferas da vida e a disseminação dos saberes vem se acentuando em consonância com as transformações da sociedade, juntamente com a prática de agentes educativos formais e não-formais.

A escola é considerada o ambiente formal no qual se faz educação (GOHN, 2013). Segundo Garcia (2009), os conceitos de educação formal e não formal tiveram sua discussão iniciada no Brasil a partir da década de 1980, e se deu através da existência de diferentes ações que eram mediadas por relações educacionais, mas que não eram consideradas como educação por não obedecerem a uma série de requisitos formais, e que, na prática, estavam construindo diferentes modos de vivenciar e compreender a construção do conhecimento.

E esse contexto social de “complexificação da sociedade e da diversificação das atividades educativas, não poderia deixar de afetar a Pedagogia, tomada como teoria e prática da educação” (LIBÂNEO, 2010, p. 26). Assim, o pedagogo não atua somente nos ambientes escolares, ele pode também atuar em diferentes ambientes organizacionais, de saúde, de reinserção social, dentre outros. O pedagogo é o profissional que se ocupa do estudo sistemático da prática educativa concreta; do processo educativo que se dá em meio às relações humanas e nas relações do homem com o meio natural e social.

Destarte, o pedagogo também atua nos ambientes organizacionais, pois nestas ocorrem práticas educativas com o objetivo de desenvolver os profissionais que nelas atuam. Há organizações que realizam ações de educação de curta duração ou até mesmo de longa duração, como cursos de especialização *lato e stricto sensu*. Nesse contexto, a Universidade de Brasília (UnB) é uma organização que oferece diversas ações que visam o desenvolvimento de seus profissionais, como por exemplo um curso de especialização em Gestão Universitária, com o objetivo de que os gestores possam desenvolver competências gerenciais, com ojetivo de melhorar seu trabalho e a oferta de serviços aos usuários da Universidade. Outras ações desenvolvidas pela UnB são os mestrados profissionais que tiveram início com definição de políticas da instituição de promover a formação de seu quadro em nível de pós-graduação *stricto sensu*.

A UnB é uma universidade de vanguarda, idealizada pelos educadores Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira e constitui-se uma das principais referências acadêmicas nacionais. É espaço de formação de profissionais autônomos e livres qualificados para o exercício profissional pautados na ética. Nesse ambiente há a formação de profissionais de nível superior, por meio do ensino, pesquisa e extensão, e práticas de educação formal e não formal.

Em seu quadro de pessoal, a UnB dispõe de mais de 5.000 servidores², entre técnico-administrativos e docentes. Entre os quais há aqueles que ocupam o cargo de pedagogos e atuam em diversas unidades.

Enquanto servidora da UnB, ocupante do cargo de pedagoga, atuei em dois ambientes organizacionais distintos, primeiramente no Decanato de Gestão de Pessoas, na área de capacitação e avaliação de desempenho profissional. No segundo momento atuei no Decanato de Ensino de Graduação.

No Decanato de Gestão de Pessoas, minhas responsabilidades tratavam de realizar o planejamento de políticas e ações que visavam o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade. Além de estruturar ferramentas de gestão que visavam identificar lacunas em seu desempenho, de modo a observar quais competências precisavam ser desenvolvidas pelos profissionais da UnB para o alcance dos objetivos institucionais.

Atualmente atuo no Decanato de Ensino de Graduação, no qual planejo a realização de processos seletivos para ingresso dos estudantes nos cursos de graduação ofertados pela UnB. Nesta unidade, minhas responsabilidades se referem ao processo de contratação de

² Dados encontrados no sítio eletrônico do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) acesso pelo link: <https://dgp.unb.br/dados-abertos#1-regime-juridico-estatutario-est>

empresa para prestar os serviços de aplicação das provas, bem como acompanhar e supervisionar a realização dessas seleções junto à empresa contratada. No momento, há o objetivo institucional de se modificar a forma de selecionar os estudantes para ingressar na graduação, no intuito de buscar o perfil de aluno mais adequado aos cursos. No entanto, minha prática, enquanto pedagoga, nesta unidade, volta-se mais aos processos de gestão do que aos aspectos pedagógicos propriamente ditos.

É possível observar no âmbito da Administração Pública profissionais de um cargo exercerem atribuições que não estão relacionadas diretamente a sua formação e requisito para ingresso no cargo.

Há uma diferença entre a minha atuação como pedagoga nas duas unidades citadas, no DGP e no DEG³. Na primeira unidade, as responsabilidades predominantes era o planejamento de práticas educativas. Na outra unidade, as responsabilidades não mantêm relação direta com a formação de pedagoga. Assim, através da trajetória pessoal foi possível observar uma diferença significativa no tipo de atividade que são realizadas por pedagogos nos setores da UnB. Nesse sentido, questiona-se se o pedagogo possui responsabilidades relacionadas ao planejamento e à realização de ações de desenvolvimento de pessoas nos ambientes organizacionais da UnB. No próprio Decanato de Ensino de Graduação há duas pedagogas, eu e outra profissional, a qual foi entrevistada no presente estudo.

Há anos, segundo Libâneo, professores universitários, também pedagogos, vêm buscando legitimar a pedagogia como campo próprio de estudo, ainda não exclusivo, e também como um campo bem determinado e claro da atuação profissional (LIBÂNEO, 2010). Observa-se que possivelmente não há definição clara das atribuições do pedagogo de forma que estejam realmente relacionadas ao exercício de sua profissão. Essa possível falta de clareza pode contribuir para o desvio de função. O próprio pedagogo pode não reconhecer qual seu papel no seu ambiente de trabalho, assim como os outros profissionais e gestores da Universidade podem não identificar quais as atribuições que devem ser do pedagogo e dessa maneira delegar os processos em consonância com a formação.

Considerando essas experiências distintas, a motivação para realizar o Mestrado Profissional em Educação pautou-se na oportunidade de realizar pesquisa para analisar essa atuação do pedagogo e assim oferecer um produto técnico que contribua para o adequado aproveitamento da qualificação desse profissional e seja aplicado à realidade da UnB.

³ A autora menciona experiências vividas por ela enquanto servidora técnico administrativa ocupante do cargo de pedagoga desta Universidade.

Justificativa

As mudanças organizacionais desencadearam a necessidade das organizações investirem no desenvolvimento de seus profissionais visando a sua sustentabilidade, não apenas as organizações industriais ou comerciais (privadas), como também as organizações públicas. Todas estão buscando desenvolver seu corpo de profissionais, obter vantagem competitiva no mercado a partir de qualificação de seus profissionais que irão atuar de forma cada vez mais específica e flexível e assim possibilitar o alcance e/ou superação de metas.

Logo, as organizações investem em ações de formação profissional com o objetivo de desenvolver competências atreladas às metas e estratégia organizacionais, qualificar o profissional por meio da educação formal ou não-formal. Essas ações são planejadas e executadas normalmente pela área de gestão de pessoas das organizações, algumas possuem até mesmo universidades corporativas para planejar e executar essas ações.

Não há como dissociar integralmente a educação da sua relação com o trabalho. Ele é visto como uma forma de alcançar sucesso e prosperidade financeira, e a educação é vista como um meio de obter habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar bem a carreira escolhida. Mourão e Puentes-Palacios (2006) salientam “a formação profissional é considerada como parte da formação educacional e discutida pelas universidades, escolas técnicas, pelos órgãos de governo, pelos sindicatos e pelas empresas que compõem o sistema produtivo” (p. 42).

A educação, assim, é frequentemente vista como um requisito para o emprego e progressão na carreira, e muitos empregadores exigem algum nível de educação formal para seus funcionários. Segundo as autoras, a ligação entre a formação profissional e o sistema educacional é importante porque a vida laboral é também uma forma de inserir o sujeito na sociedade, a educação que ele recebe na escola básica fornecerá os meios para obter e progredir no trabalho e estudos posteriores (MOURÃO; PUENTES-PALACIOS, 2006).

Contudo, é necessário analisar a prática educativa laboral de forma que essa prática possibilite o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento do sujeito que trabalha.

De modo geral observa-se que as práticas pedagógicas realizadas pelas organizações são costumeiramente planejadas e acompanhadas por diversos profissionais, tais como administradores, psicólogos, pedagogos, entre outros. Assim, a participação do pedagogo nessas práticas possibilita a reflexão de que essas ações não estejam voltadas apenas ao treinamento do profissional exclusivamente para o desempenho do seu cargo, mas também

para que esse se desenvolva nas suas relações com outras pessoas nas diferentes esferas da vida: profissional, familiar, social, cultural. Até mesmo porque na sociedade da informação não cabe ideias restritivas que inviabilizem uma atuação mais ampla e sistêmica tanto na organização como fora dela.

E como há a participação de diversos profissionais nessas práticas pedagógicas nas organizações, se faz necessário distinguir as especificidades da atuação de cada profissional na realização dessas ações. Nesse sentido, buscou-se, no presente estudo, conhecer a atuação dos pedagogos na Universidade de Brasília (UnB), ambiente esse que pode ser considerado como ambiente organizacional, mas é também um ambiente educacional.

A UnB possui uma estratégia organizacional para alcançar com eficiência suas metas e objetivos organizacionais. Logo, também possui diversas ações planejadas para que os profissionais possam desenvolver as competências necessárias para atuar no atual contexto da sociedade e de realidade educativa.

Em seu quadro de profissionais, a UnB possui pedagogos que atuam em diversas unidades acadêmicas e administrativas. Dessa forma, uma pesquisa que se pretenda identificar qual o papel do pedagogo nas práticas pedagógicas que são desenvolvidas no contexto organizacional mostrou-se pertinente na Universidade de Brasília e contribui para o fortalecimento da atuação do pedagogo em instituições de ensino superior, bem como para a valorização desse profissional, mostrando a importância de sua atuação para a melhoria da qualidade da aprendizagem e para o alcance dos objetivos da universidade.

Objetivo geral

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a atuação do pedagogo nas práticas pedagógicas desenvolvidas para os servidores docentes e técnico-administrativos na Universidade de Brasília.

Objetivos específicos

- Analisar historicamente a atuação do pedagogo em ambientes organizacionais;
- Identificar as percepções dos pedagogos e dos gestores quanto à função do pedagogo nas práticas pedagógicas e qual sua contribuição para a missão da Universidade;

- Descrever as atribuições do pedagogo em cada unidade organizacional pesquisada da Universidade de Brasília;
- Apresentar proposta de atuação do pedagogo nas práticas pedagógicas oferecidas na Universidade de Brasília.

Assim, o presente estudo organiza-se em capítulos. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico construído a partir da perspectiva de diferentes autores sobre os assuntos que envolvem o tema da pesquisa, fruto da pesquisa bibliográfica e que serviram como subsídio para analisar os dados encontrados na pesquisa documental e nas entrevistas. São abordados no referencial teórico o conceito de educação, as modalidades de educação formal, não-formal e informal, qual a função do pedagogo organizacional, conceitos e como ocorre a formação laboral. O capítulo seguinte trata da apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa. No terceiro capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa documental e obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. No quarto capítulo, essas informações são discutidas à luz das referências bibliográficas encontradas e que possibilitaram propor o produto técnico composto por um conjunto de competências do pedagogo que atua na UnB, de forma que possa servir à organização para melhoria de seus processos de seleção e alocação de pessoas, e de uma sugestão de descrição do cargo de pedagogo e de ambientes de trabalho que os pedagogos poderiam atuar para contribuir diretamente para a concretização da missão da UnB.

REFERENCIAL TEÓRICO

A preocupação das organizações com programas e ações voltados à aprendizagem das pessoas no trabalho existe desde o início do século XX devido à influência da Escola Clássica da Administração, que teve como precursor Frederick Taylor. O objetivo dessas ações era preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível. O homem, na concepção de Taylor, trabalhava essencialmente pela recompensa do dinheiro, sem se identificar com a atividade que realizava. Era uma época em que os processos de trabalho eram mecânicos e havia uma diferenciação entre o trabalho manual e o intelectual.

Cunha (1980) apontou, em sua obra *Educação e Desenvolvimento Social no Brasil*, ainda que antiga, princípios neoliberais que carregam a ideia de que o progresso da sociedade como um todo está condicionado ao progresso do indivíduo. Nesse sentido o desenvolvimento do profissional irá gerar o desenvolvimento da organização como um todo, demonstrando assim a importância dos processos de aprendizagem.

Hoje os trabalhos não são mecânicos e não há mais a distinção da atuação intelectual e manual. O processo de gestão envolve aspectos de diferentes naturezas, algumas vezes mais mecânica em outros momentos, mais intelectual.

Não é casual que parcela do empresariado, surpreendentemente esteja redescobrando a escola básica, além do interesse por processos de requalificação profissional. De fato, com a “intelectualização” do processo produtivo, o trabalhador não pode mais ser improvisado. São requeridas novas habilidades, mais capacidade de abstração, de atenção, um comportamento profissional mais flexível. Para tanto, repõe-se a necessidade de formação geral, implicando reavaliação dos processos de aprendizagem, familiarização com os meios de comunicação e com a informática, com desenvolvimento de competências comunicativas, de capacidades criativas para análise de situações novas e modificáveis, capacidade de pensar e agir com horizontes mais amplos (LIBÂNEO, 2010, p. 28).

Assim, houve maior atenção das organizações com o desenvolvimento das pessoas, com a forma como esses profissionais devem desenvolver seu trabalho de maneira que contribuam para objetivos estratégicos das organizações. Logo, o que esses profissionais aprendem e qual objetivo em aprender também se tornou uma dimensão muito importante da gestão organizacional. As ações proporcionadas por cada organização com o objetivo de desenvolver conhecimentos e habilidades dos seus profissionais estão relacionadas aos objetivos e metas da organização, porém não devem ter apenas o objetivo de alcançar metas.

O desenvolvimento do profissional é substancial para organização. No entanto, o destaque dado hoje aos processos de aprendizagem nas organizações não está somente relacionado à necessidade de aumentar a produtividade e sustentabilidade da organização, mas também tem relação com os ganhos indiretos que a organização passa a ter com o desenvolvimento do próprio profissional.

Segundo Pacheco et al. (2005), durante um longo período de tempo, o processo de capacitação de pessoas apresentou falhas, identificadas pelo fato de não permitirem uma visão sistêmica da organização. Seu foco esteve apoiado na concepção mecanicista, voltada especificamente para o aspecto técnico-operacional.

A relação entre educação e trabalho está circunscrita ao contexto econômico e social e as transformações pelas quais a sociedade civil passa, como lembrado por Borges, Mendes e Barbosa (2022, p. 18):

[...] à medida que se percebe um tipo de mudança na sociedade, vão se destacando aspectos que modificam a maneira como o trabalho é desenvolvido e, ainda, como as pessoas acabam se adaptando às exigências apresentadas pelo mercado.

A educação não tem como fim a prática laboral, mas dessa não pode se dissociar, pois é por meio da educação que o homem apreende conceitos, comportamentos, habilidades e percepções acerca do mundo e o qualifica para o trabalho e para a vida.

Nesse contexto a ênfase na educação é resultado das mudanças que vieram ocorrendo nas organizações e na sociedade, com preocupação maior com as pessoas, visto que são elas as principais responsáveis pelos resultados organizacionais. É por esse motivo que “a gestão de pessoas em organizações passa a ser estratégica nesses tempos de globalização, de reestruturação do sistema produtivo, de desestabilidade, na medida em que se passa a perceber que a mudança é uma constante”, conforme ressalta Mello (2011, p.174), porque o desempenho das pessoas irá impactar no desempenho organizacional.

Segundo Schikmann (2010), a gestão estratégica envolve a preocupação da organização em definir objetivos e metas, e a as formas mais adequadas para concretizá-los, considerando o curto, o médio e o longo prazo. A gestão estratégica se preocupa com resultados que foram ou serão alcançados. Nesse modelo, compreende-se que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa, observando a atuação do profissional no trabalho, se identificam as competências a serem desenvolvidas por meio de práticas pedagógicas.

Em meio ao novo contexto econômico, em meados da década de 1990, houve a emergência de um novo modelo de gerenciar o trabalho congruente com a flexibilidade almejada com base na noção de competências. O modelo de competências é diferente do modelo da qualificação, pois enfatiza mais a capacidade de mobilizar os conhecimentos técnicos que somente detê-los. Entretanto, um modelo não substitui o outro, na perspectiva de alguns autores esses dois modelos apresentam lógicas distintas. A *qualificação* tem os atributos descritos nas rotinas de trabalho nos planos e classificação dos cargos; pode ser adquirida por meio de treinamento e educação; e construída partir das regras socialmente partilhadas, está mais envolvida nas questões de negociação coletiva. Enquanto a *competência* está mais relacionada à gestão individualizada das relações de trabalho (ALANIZ, 2002; DELUIZ, 2002; RAMOS, 2001 *apud* REGO, 2011).

Compreender o conceito de competência possibilita compreender os delineamentos da formação de pessoas nos dias atuais. Diferentemente do conceito de qualificação, a competência é mais complexa, envolve a experiência adquirida pelo trabalhador nas vivências de forma individual ou coletiva, ou seja, valoriza a “implicação subjetiva do conhecimento, ela desloca a atenção para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos dos trabalhadores” (RAMOS, 2006 *apud* REGO, 2011, p. 88).

O conceito de competências não é novo e tem múltiplas interpretações. Foi (re)conceituado e (re)valorizado a partir dessas mudanças da sociedade porque contribuem para assegurar a competitividade sustentável das organizações (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2007). Esses dois autores apontam para a existência de duas correntes conceituais, uma inglesa, direcionada a compreender a competência a partir das referências do mercado de trabalho. Como expoentes desse pensamento inglês tem-se os autores Spencer & Spencer, McClelland e Dailey. A outra corrente francesa, que vincula trabalho e educação, tem como representantes os autores Le Boterf, Zarifian e Dubar. Na corrente francesa, conceito adotado no presente estudo, a competência se constitui como conjunto de saberes mobilizados em situações de trabalho.

Desse modo, compreende-se a competência como resultante de múltiplos saberes obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas organizações (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2007, p. 90).

Le Boterf (1994) enfatiza saberes como elementos definidores da noção de competência, apoiando-se numa tríade: *saber, saber-fazer e saber-ser*. Não é um estado nem somente conhecimento que se possui, mas ela inclui a capacidade de mobilização de saberes e fazeres, em um contexto particular (LE BOTERF, 1994, grifo autor apud KILIMNIK; SANT'ANNA, 2007).

São variadas as formas de desenvolver as competências, e nesse processo de desenvolver as competências e expressá-las, o sujeito é guiado em suas situações de vida por sistemas de valores, significações e modelos socialmente compartilhados. E em decorrência disso, a expressão de seus saberes está também associada a políticas e práticas do seu ambiente de trabalho (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2007).

O modelo de competência requer do trabalhador uma postura cada vez mais coletiva, o domínio de conteúdos e de metodologias que possibilitem a resolução de problemas novos e a capacidade de flexibilizar-se diante dos cenários em constantes transformações.

Freitas e Brandão (2006) afirmam que a noção de competência é muito utilizada em toda a literatura tanto da educação quanto da administração e psicologia organizacional. O conceito que parece ter ampla aceitação no meio acadêmico e empresarial é de que “competências representam as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional” (p. 98). Assim, as competências são observadas diante das situações profissionais que o sujeito se depara (ZARIFIAN, 1999).

Nessa perspectiva, os conhecimentos englobam as informações internalizadas pelo sujeito, os saberes acumulados; as habilidades se referem à capacidade de fazer o uso desses conhecimentos frente às situações e as atitudes tratam dos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Freitas e Brandão (2006) afirmam “pode-se dizer, então, que a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido. Ela revela, inexoravelmente, que o indivíduo aprendeu algo novo, porque mudou a sua forma atuar (p. 101).

Segundo Rego (2011), é inerente ao modelo de competências que as ações de treinamento dos profissionais sejam específicas a cada situação de trabalho, pelo tempo necessário, com objetivo de racionalizar, otimizar e adequar os profissionais às demandas do setor produtivo. E nesse contexto

[...] a educação tende a adaptar-se ao referencial da flexibilização e globalização estando diretamente ligada às necessidades do setor produtivo, no que diz respeito à formação do trabalhador. Ela acaba por repetir as relações de dominação e submissão existentes no modelo capitalista (REGO, 2011, p. 91).

A formação do profissional realmente envolve as necessidades de mercado, mas não deve restringir-se apenas a essas demandas, pois ele deve ser capaz de inovar a realidade social em que está inserido. Paulo Freire (2013) destaca que a educação pode reproduzir as relações econômicas e de produção de trabalho, e, embora não possa desvincular-se do ato de produzir, não se constitui como seu único fim:

A educação reproduz, assim, em seu plano próprio, a estrutura dinâmica e o movimento dialético do processo histórico de produção do homem. Para o homem, produzir-se é conquistar-se, conquistar sua forma humana.

Por esse motivo a educação está além da reprodução ou transferência de conhecimentos, como dizia Paulo Freire sobre a “educação bancária” concebida como se as pessoas recebessem o que lhes era transferido, como depósitos (FREIRE, 2013). Segundo esse autor, somente existe educação “na invenção, reinvenção, na busca inquieta, impaciente e permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros” (p. 81). Nesse sentido, o cuidado que o educador deve ter em quaisquer ambientes de educação em que esteja inserido com esse papel é de que a educação, como proposta por Paulo Freire, deve considerar os sujeitos, educador e educando, numa relação dialógica indispensável à cognoscibilidade dos sujeitos, o que significa o que é possível de se conhecer dos sujeitos e assim supera-se essa dicotomia educador e educando em lados opostos. Dessa maneira transformar o processo educacional em relação horizontal e equilibrada de troca permanente em que:

Ambos se tornam sujeitos do processo em que crescem juntos e em que os argumentos de autoridade já não valem. Em que, para ser-se, funcionalmente, autoridade, se necessita *estar sendo* com as liberdades e não *contra* elas. [...] ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo. (FREIRE, 2013, p. 97).

O Estado também é responsável pela educação de seus cidadãos. A Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu artigo 6º, estabeleceu que são direitos sociais de todo cidadão brasileiro: a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o

lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados (BRASIL, 1988). A educação, a que se refere à Constituição, está compreendida no sentido *lato* e que também foi destacado pelo legislador na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), lei nº 9.394/1996, quando afirma:

Art. 1º A educação **abrange os processos formativos** que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

[...]

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, **tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho** (BRASIL, 1996, grifo nosso).

A LDB estabelece que o processo educativo também tem como finalidade a qualificação para o trabalho. Logo, não há que se pensar em dissociar educação e trabalho, estão fundamentalmente relacionados. Os processos formativos ocorrem em diferentes ambientes, porque a educação é “fenômeno plurifacetado, ocorrendo em muitos lugares, institucionalizado ou não, sob várias modalidades” (LIBÂNEO, 2010, p. 26). No cerne familiar também ocorre a prática pedagógica, assim como nos movimentos sociais, nos meios de comunicação, em instituições não-escolares e evidentemente no ambiente escolar. A intervenção pedagógica se dá também na produção de material informativo, na produção de mapas, vídeos, jogos e brinquedos, nos ambientes profissionais por meio de atividades de supervisão do trabalho e formação profissional em serviço. “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” (LIBÂNEO, 2010, p. 28).

Nessa perspectiva a LDB diferencia a educação que ocorre no ambiente escolar e tem como objetivo disciplinar somente essa educação “que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias” e [...] deve vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (BRASIL, 1996, art. 2º). Portanto, ainda que a educação tenha seu caráter emancipatório, esta não pode desvincular-se das demandas profissionais do mercado de trabalho, pois este é também um dos princípios e fins da educação nacional.

A educação é o conjunto de ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação

ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. É uma prática social que atua na configuração da existência humana individual e grupal, para realizar nos sujeitos humanos as características de “ser humano” (LIBÂNEO, 2010, p. 30).

Considerando-se que os processos formativos ocorrem em diversos espaços, é importante diferenciar as manifestações e modalidades da prática educativa: formal, não-formal e informal.

Segundo Garcia (2009), os conceitos de educação formal e não formal tiveram sua discussão iniciada no Brasil a partir da década de 1980, e se deu através da existência de diferentes ações que eram mediadas por relações educacionais, mas que não eram consideradas como educação por não obedecerem a uma série de requisitos formais, e que, na prática, estavam construindo diferentes modos de vivenciar e compreender a construção do conhecimento. O autor afirma que naquela época os estudiosos da educação ainda não possuíam muita clareza sobre o que a educação não-formal poderia abarcar e qual sua relação com outras áreas do conhecimento. Ainda havia dificuldades em definir o conceito, o que ainda traz discussões e aponta para a necessidade de estudos e pesquisas” (GARCIA, 2009, p. 59).

Na perspectiva de Brembeck (1978), as propostas em educação não formal pesquisadas se davam em situações de pobreza, nas quais as práticas nesse campo educacional, muitas vezes, se destacam como alternativas de educação mais barata, mais rápida e com maiores possibilidades de atingir um público maior. Esses autores observam a educação não-formal como proposta educacional em momentos de crise para grupos sociais específicos, considerando principalmente as classes populares (BREMBECK, 1978 apud GARCIA, 2009, p. 61).

Concepção distinta trazida por Libâneo (2010, p. 31), “a educação formal compreenderia as instâncias de formação escolares ou não, onde há objetivos educativos explícitos e uma ação intencional institucionalizada, estruturada e sistemática”. Enquanto a educação não-formal seria realizada em instituições educativas, mas sem adequação aos marcos institucionais e com menor grau de estruturação e sistematização. E a educação informal corresponderia às influências exercidas pelo meio sociocultural que se desenvolve nas relações entre os sujeitos, individualmente ou em grupos, das quais resultam em conhecimentos, experiências, práticas, mas que não estão relacionadas a uma instituição, tão pouco são organizadas e intencionais (LIBÂNEO, 2010).

Segundo esse autor, há constante interpenetração nessas três modalidades, pois elas são distintas, contudo não podem ser compreendidas de forma isolada. Ele complementa que se há diversos ambientes educativos, há também diversas pedagogias (LIBÂNEO, 2010, p. 31). O fator comum a essas diferentes pedagogias é o ato educativo – prática social, que se desenvolve no contexto social.

A educação é uma função parcial integrante da produção e reprodução da vida social, que é determinada por meio da tarefa natural, e ao mesmo tempo cunhada socialmente, da regeneração dos sujeitos humanos sem os quais não existiria nenhuma práxis social (SCHIMED-KOWARZIK apud LIBÂNEO, 2010, p. 32).

Segundo Libâneo (2010), é intrínseco ao ato educativo seu caráter de mediação no grupo de indivíduos o que favorece o desenvolvimento daqueles que integram o grupo. A educação pressupõe comunicação e interação dos sujeitos o que resulta na produção de saberes, técnicas, valores, experiências e modos de ação. E se o ato educativo ocorre em todos os ambientes e há diversas pedagogias, é importante diferenciar os ambientes que demandam a presença do pedagogo.

A Pedagogia, enquanto campo do conhecimento que se utiliza de conhecimentos científicos e filosóficos, investiga a realidade educacional para explicitar objetivos e formas de intervenção metodológica que viabilize a aprendizagem. Por conseguinte, o pedagogo é o profissional que atua nas várias instâncias da prática educativa a fim de possibilitar a formação do sujeito, considerando o contexto social e histórico. Libâneo (2010) descreve que o pedagogo é responsável por investigar os fatores que contribuem para a construção do ser humano como membro de uma sociedade. E os resultados dessa investigação irão orientar a ação educativa no sentido de se definir quais serão os princípios, como será a atuação do profissional para a ação educativa. As duas características da ação educativa são é uma atividade humana intencional e uma é prática social (LIBÂNEO, 2010). Enquanto fenômeno social, a prática educativa está inserida em um contexto social e político, portanto subordinada a interesses econômicos e ideológicos. Toda prática educativa tem intenções e interesses envolvidos nas propostas educacionais. A pedagogia cuida dos objetivos e formas metodológicas e organizativas do processo de construção dos saberes e modos de ação em função da formação humana que tem como pano de fundo os ideais políticos (LIBÂNEO, 2010).

A pedagogia é área do conhecimento que compreende os elementos da ação educativa e o contexto em que ocorre: o aprendiz como sujeito da socialização, os agentes de

formação (escola e o professor), as situações concretas em que se dão os processos formativos, o próprio saber (objeto de aprendizagem) e contexto socioinstitucional. Mediante conhecimentos científicos, filosóficos, e técnico-profissionais, busca explicitar objetivos e formas de intervenção metodológica implicadas no processo de transmissão/apropriação de saberes (LIBÂNEO, 2010).

A pedagogia ocupa-se da ação educativa intencional, portanto, inclui a educação formal e a não-formal. Considerando-se que as características que distinguem essas três modalidades de educação se referem à intencionalidade, à estruturação e organização explícita de objetivos de aprendizagem. Libâneo (2010) explica os conceitos de educação não-intencional, também denominada de educação informal, e educação intencional que se desdobra em educação formal e não-formal.

No sentido mais amplo, a educação abrange o conjunto de influências do meio natural e social que afetam o desenvolvimento do homem na sua relação ativa com o meio social. Os fatores naturais como o clima, a paisagem, os atos físicos e biológicos, sem dúvida exercem uma ação educativa. Do mesmo modo, o ambiente social, político e cultural implicam sempre mais processos educativos, quanto mais a sociedade se desenvolve (LIBÂNEO, 2010, p. 87).

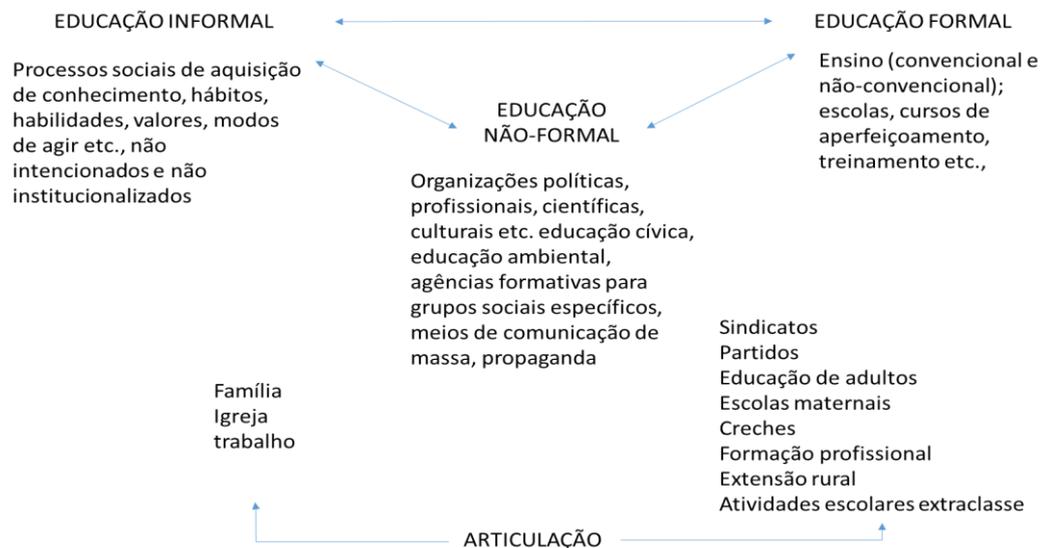
Essas influências impactam a personalidade do sujeito, mas, segundo Libâneo (2010), de modo disperso e difuso, portanto, com caráter informal não se constituindo em atos conscientes. Não intenção deliberada em educar nesses ambientes, ou seja, não metodicamente objetivos estabelecidos. Embora, todo ambiente social possa influenciar a formação do ser humano, não significa que o processo educativo se encerra nas influências, pois o processo de socialização é distinto do processo educativo sistematizado. Esse assume intenções e interesses, a ação educativa intencional possui objetivos específicos e que se estruturam a partir das formas metodológicas, portanto possui caráter pedagógico.

Nesse sentido pode-se compreender a educação formal como a educação que é estruturada, implica uma forma, um planejamento e uma sistemática. Assim, Libâneo (2010) define que onde há ensino há educação formal, ainda que não seja educação escolar, como por exemplo educação de adultos, educação sindical, educação profissional, desde que haja a intencionalidade, a sistematicidade e as condições previamente preparadas.

A educação não-formal refere-se às ações educativas com intencionalidade e baixo grau de sistematização, como exemplos temos as atividades de cunho cultural, trabalhos comunitários, estruturas de lazer e urbanos culturais, como museus, cinemas, áreas de

recreação. Libâneo (2010, p. 94) explicita as diferenças entre as três modalidades por meio do esquema descrito na figura 1 abaixo.

Figura 1. Modalidades de educação e suas principais características



Fonte: LIBÂNEO, 2010

O gráfico apresentado por Libâneo (2010) nos demonstra como as modalidades de educação articulam-se, apesar de distintas. O sujeito perpassa a educação informal para então participar da educação formal e não-formal. E continua a participar da educação informal, pois esta é permanente, pois as influências que o sujeito recebe do meio natural são constantes durante a sua vida. As vivências dele nos ambientes de educação formal e não-formal podem ocorrer em diferentes momentos.

Diversos autores pesquisam a educação nos seus diferentes ambientes. Há contribuições de autores da própria educação tradicionalmente escolar e autores que pesquisam a formação que ocorre no trabalho e que advêm da literatura de treinamento e desenvolvimento nas organizações, e trazem a conceituação dessas ações que tem como objetivo a formação do trabalhador. A psicologia do trabalho classifica informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação com diferentes conceitos. Esses são os diferentes meios pelos quais se pode aprender.

Vargas e Abbad (2006) informação pode ser entendida como uma maneira de induzir a aprendizagem, “são os “módulos ou unidades organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação” (VARGAS e ABBAD, 2006, p. 139). As informações são utilizadas em todos os processos de aprendizagem, não são práticas pedagógicas, mas são os meios pelos quais o aprendiz obtém

também seus conhecimentos. Configuram-se em materiais de diversos tipos, como livros, *e-books*, folhetos, jornais, boletins, *links* de portais, entre outros. Já a instrução, compreendida por Vargas e Abbad (2006) como eventos de curta duração que tem como objetivo transmitir conhecimentos e habilidades simples, podendo até mesmo ser realizado apenas por meio de materiais, sem a presença de um mediador ou professor, assumindo assim a forma materiais que tem como objetivo instruir a realização de algo de determinada forma tais como cartilhas, manuais, roteiros etc.

Os conceitos mais discutidos na literatura da psicologia organizacional e do trabalho envolvem os conceitos de treinamento e desenvolvimento. Considerando que há múltiplas perspectivas, a conceituação apresentada é aquela assumida no presente estudo. Assim, o conceito de treinamento se refere a ações de iniciativa da organização, sistematizado para aquisição de novo conhecimento, de uma determinada maneira e em determinado nível de proficiência (VARGAS e ABBAD, 2006). Enquanto o conceito de desenvolvimento envolve um amadurecimento do sujeito por meio da aprendizagem voltada para o seu crescimento individual sem relação direta com um trabalho específico na organização (NADLER, 1984 apud VARGAS e ABBAD, 2006). E o conceito de educação, na psicologia do trabalho, vai ao encontro da essência da conceituação apresentada pelos autores da educação em que se trata de processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo e a capacidade para lidar com situações problema (PETERS, 1967; PONTUAL, 1950 apud VARGAS e ABBAD, 2006).

Nesse sentido, no âmbito das organizações, pode-se dizer que a educação no trabalho se refere àquelas ações longas e de maior duração que tem como objetivo a formação do trabalhador e seu crescimento profissional; possuem maior complexidade e que ocorrem por meio da educação formal realizadas em instituições formais (VARGAS e ABBAD, 2006).

A educação é primordial ao sujeito deste século XXI, um sujeito que aprende em todos os ambientes e por meio de diversas formas, tanto em sua vida social, como na sua vida profissional, aprendizados obtidos no seu cotidiano de trabalho servem a sua vida pessoal e os aprendizados obtidos no seu convívio familiar e social servem à capacitá-lo também para a vida laboral. A educação ao longo da vida está além das exigências do mundo do trabalho, é condição para o domínio dos ritmos e tempos do sujeito na vida humana (DELORS, 1996).

Delors (1996) nos mostrou que os caminhos traçados pela “sociedade educativa” pressupõem o reconhecimento da prática educativa em todos os ambientes da vida pessoal e social.

Por todas estas razões, parece impor-se, cada vez mais, o conceito de educação ao longo de toda a vida, dadas as vantagens que oferece em matéria de flexibilidade, diversidade e acessibilidade no tempo e no espaço. É a ideia de educação permanente que deve ser repensada e ampliada. É que, além das necessárias adaptações relacionadas com as alterações da vida profissional, ela deve ser encarada como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes e aptidões, da sua capacidade de discernir e agir. Deve levar cada um a tomar consciência de si próprio e do meio ambiente que o rodeia, e a desempenhar o papel social que lhe cabe enquanto trabalhador e cidadão (DELORS, 1996, p. 18).

Embora seja possível progredir nos conhecimentos e habilidades, que o autor reconhece como “saber e saber fazer”, Delors (1996) ainda destaca que nenhuma dessas formas de educação será substituída da educação escolar. Não há que se falar em hierarquia, mas na importância que cada uma deve ter na vida do homem.

Delors (1996) nos apresenta os quatro pilares da educação na sociedade do século XXI que está em constante transformação e apresenta desafios cada vez mais complexos. Esses quatro pilares da educação partem do pressuposto de que a compreensão deve ser mútua para uma convivência frutífera das pessoas – compreender melhor a si mesmo, compreender melhor o outro e compreender melhor o mundo, o que significa aprender.

Esses quatro pilares devem ser elementos básicos para vivermos juntos (DELORS, 1996). São eles o aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a aprender.

Aprender a conhecer se refere à capacidade de dominar profundamente um número reduzido de assuntos, considerando ainda as rápidas alterações provocadas pelo progresso científico e os novos formatos da atividade econômica e social, conciliando uma cultura geral vasta. Nesse sentido, desperta-se no sujeito o interesse por uma aprendizagem permanente.

O aprender a fazer que seria aprender uma profissão e aprender a competência mais ampla que prepara o indivíduo para enfrentar numerosas situações, e que facilite o trabalho em equipe. Segundo Delors (1996), essas competências e qualificações são possíveis a quem vivencia situações profissionais e sociais e se permite enriquecer com as experiências em paralelo aos estudos.

E aprender a ser, um ser autônomo, se refere ao desenvolvimento da personalidade e da capacidade de pensar de forma crítica, criativa e autônoma. Essa competência é vista como fundamental para enfrentar os desafios do século XXI, uma vez que exige que as pessoas sejam capazes de aprender continuamente, de se adaptar a novas situações e de colaborar de forma construtiva com outras pessoas em diferentes contextos. A ideia de "aprender a ser" tem sido amplamente adotada em políticas educacionais em todo o mundo e é vista como uma

das competências-chave para a formação de cidadãos responsáveis, capazes de enfrentar os desafios sociais, econômicos e ambientais do século XXI.

No relatório da UNESCO, Delors (1996, p. 20) destaca que “o século XXI exigirá de todos nós grande capacidade de autonomia e de discernimento, juntamente com o reforço da responsabilidade pessoal, na realização de um destino coletivo”. A sociedade denominada de sociedade da informação ou do conhecimento requer que os sujeitos equilibrem esses pilares visando seu próprio desenvolvimento e do coletivo. E a forma como fazer isso é por meio da educação.

Com o desenvolvimento da sociedade da informação, em que se multiplicam as possibilidades de acesso a dados e a fatos, a educação deve permitir que todos possam recolher, selecionar, ordenar, gerir e utilizar as mesmas informações. A educação deve, pois, adaptar-se constantemente a estas transformações da sociedade, sem deixar de transmitir as aquisições, os saberes básicos frutos da experiência humana (DELORS, 1996, p. 20).

Vergara (2009) explica que a sociedade da informação gera e sustenta a sociedade do conhecimento, pois ela se organiza pela aplicação dos conhecimentos de seus membros, isto é, uma sociedade instruída, resultado de experiências, de valores, de relações e da elaboração da informação de forma contextualizada e refletida pelas pessoas.

Delors (1996) no relatório para a Unesco, o pesquisador ressalta que essa sociedade educativa baseia-se na aquisição, atualização e utilização dos conhecimentos - funções relevantes do processo educativo. Segundo ele, “com o desenvolvimento da sociedade da informação, em que se multiplicam as possibilidades de acesso a dados e a fatos, a educação deve permitir que todos possam recolher, selecionar, ordenar, gerir e utilizar as mesmas informações” (DELORS, 1996, p. 21).

Moran complementa um cuidado que é necessário na sociedade da informação: “Todavia, a avidez por respostas rápidas, muitas vezes, leva-nos a conclusões previsíveis, a não aprofundar a significação dos resultados obtidos, a acumular mais quantidade do que qualidade de informação, que não chega a transformar-se em conhecimento efetivo” (MORAN, 2000, p. 21). Portanto, o profissional deve buscar construir conhecimentos atrelados às experiências que vivencia, como destacado por Bondía (2002):

Walter Benjamin, em um texto célebre, já observava a pobreza de experiências que caracteriza o nosso mundo. Nunca se passaram tantas coisas, mas a experiência é cada vez mais rara. Em primeiro lugar pelo

excesso de informação. A informação não é experiência. E mais, a informação não deixa lugar para a experiência, ela é quase o contrário da experiência, quase uma antiexperiência (BONDÍA, 2002, p. 21).

Considerando que a educação ocorre em ambientes de educação formais, não-formais e informais, e que a pedagogia se constitui em campo de estudos específico cuja fonte é a própria prática educativa, esta utiliza-se de saberes das ciências da educação que permitem uma abordagem pluridisciplinar a partir de conhecimentos da Psicologia, Filosofia e da Sociologia e também que são próprios da pedagogia. Libâneo (2010) esclarece que ainda que se utilize de conhecimentos das ciências da educação, esse uso se refere a uma complementação, pois a própria ciência pedagógica é capaz de contemplar o conteúdo que é específico por ser relacionado à prática educativa que pode envolver teoria da educação, teoria do ensino, organização do trabalho escolar, políticas educacionais e ainda da prática educativa que ocorre fora do ambiente escolar.

[...] a Pedagogia é uma ciência inserida no conjunto das ciências da educação. Todavia destaca-se delas para assegurar a unidade e dar sentido às contribuições das demais ciências, já que lhe cabe um enfoque globalizante e unitário do fenômeno educativo (LIBÂNEO, 2010, p. 65).

Nesse sentido, a identidade do profissional pedagogo se reconhece no campo da investigação e atuação voltado para o ato educativo e educacional, assim possibilitando a atuação em ambientes não-escolares em que também ocorrem as práticas de educação formal ou não-formal, mas também no ambiente escolar relacionado diretamente ao educacional, ou seja, ao sistema educacional (ambientes escolares). O autor Beillerot, já em 1985, falava também em uma “sociedade pedagógica” e indicava a ampliação do campo de atuação do pedagogo considerando a diversidade de práticas educativas existentes na sociedade moderna e que, portanto, o pedagogo pode atuar em duas esferas da ação educativa: escolar e extra-escolar (BEILLEROT, 1985 apud LIBÂNEO, 2010, p. 58).

Essa classificação dos campos de atuação do pedagogo sugerida por Libâneo (2010, p. 59) foi organizada no quadro 3 para que sejam destacadas as atividades que são realizadas em cada um desses dois campos.

Quadro 1. Campos de atuação do pedagogo proposto por Libâneo (2010).

Atuação escolar			Atuação extra-escolar	
Docência de todos os níveis	Atuação específica sobre	Atuação específica em	Atuação em órgãos públicos	Atuação ocasional em

de ensino, público ou privado – são aquelas atividades correlatas à escola convencional.	a ação educativa no nível central, intermediário ou local dos sistemas de ensino – atividades de supervisão pedagógica, gestão, administração escolar, planejadores, coordenadores e orientadores educacionais.	atividades pedagógicas paraescolares em órgãos públicos e privados, empresas, em associações populares, em educação de adultos, clínicas de orientação pedagógica, entidades de recuperação de deficientes etc.	ou privados e empresas - são atividades pedagógicas desenvolvidas por formadores, animadores, orientadores e que são relacionadas à cultura, aos serviços de saúde, à alimentação, à promoção social etc.	órgãos públicos ou privados e empresas - são atividades pedagógicas referentes à transmissão de saberes e técnicas ligadas à outra atividade profissional especializada - são aquelas atividades de supervisão ou ensino profissional no local de trabalho.
--	---	---	---	---

Fonte: LIBÂNEO, 2010

Observa-se a amplitude de atividades que comumente são realizadas por pedagogos nos diferentes ambientes de trabalho. E cada ambiente deste possui suas especificidades e conhecimentos técnicos necessários para atuar, bem como apresentam desafios distintos, “níveis distintos de prática pedagógica requerem uma variedade de agentes pedagógicos e requisitos específicos de exercício profissional” (LIBÂNEO, 2010, p. 61).

Assim, tanto no ambiente escolar como naqueles não-escolares o papel do pedagogo se difere dos outros profissionais. Na escola, o pedagogo é imprescindível para auxiliar o professor a aprimorar sua docência, a analisar situações de ensino, a vincular as áreas do conhecimento e o trabalho em sala de aula (LIBÂNEO, 2010). No ambiente extra-escolar o pedagogo atua nas peculiaridades da prática educativa e principalmente na dimensão valorativa e intencional desta. A atuação do pedagogo onde ocorre não deve restringir-se à dimensão técnica e científica, como lembrado por Libâneo (2010) e como já mencionado:

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 (LIBÂNEO, 2010, p. 66).

Delors (1996, p. 21), no relatório da Unesco, relembra a importância da educação permanente, mas também destaca o papel essencial que a educação básica tem na construção

do sujeito e suas experiências e conhecimentos. “[...] a educação ao longo de toda a vida permite ordenar as diferentes sequências de aprendizagem, gerir as transições, diversificar os percursos, valorizando-os”. As vivências da criança contribuem diretamente para sua formação e podem impactar seu desenvolvimento pessoal e intelectual na fase adulta. O ensino superior também tem sua importância.

A atuação do pedagogo em ambientes organizacionais de gestão é relativamente recente e está relacionada ao surgimento da preocupação com a formação dos trabalhadores e com o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o bom desempenho profissional. Durante o século XX, as empresas passaram por diversas transformações, e o trabalho deixou de ser visto apenas como um meio de sobrevivência para se tornar uma fonte de realização pessoal e profissional. A educação passou a ser vista como um elemento essencial para o desenvolvimento dos trabalhadores, e a figura do pedagogo começou a ser valorizada como um agente de mudança nas organizações, uma vez que a formação e o desenvolvimento dos seus colaboradores são elementos essenciais para o sucesso do negócio. O que se intensificou com o surgimento de novas tecnologias e processos produtivos, os conhecimentos e as habilidades passaram a ser importantes para garantir a eficiência e a competitividade.

Por conseguinte, pedagogo foi reconhecido como profissional capaz de contribuir para desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das atividades profissionais por meio da implementação de programas de treinamento e desenvolvimento que atendessem às necessidades específicas do trabalho, promovendo também uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo nas organizações, contribuindo para a formação de equipes mais capacitadas e engajadas.

Com o passar dos anos, a função do pedagogo nas organizações foi se ampliando, e ele passou a ser reconhecido como o responsável por identificar necessidades de aprendizagem e desenvolver soluções educacionais para atender a essas demandas.

No Brasil, a atuação do pedagogo em ambientes organizacionais teve início na década de 1960, com o surgimento dos primeiros programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas, sobretudo com o advento da Lei nº 6.297/1975 que permitiu às pessoas jurídicas a dedução do lucro tributável das despesas realizadas em projetos de formação profissional, incentivando assim a capacitação dos trabalhadores e contribuindo para o desenvolvimento das empresas (BRASIL, 1975). Nessa época, o papel do pedagogo

era principalmente o de planejar e implementar programas de treinamento para os trabalhadores, visando melhorar o desempenho e a produtividade.

Atualmente, a atuação do pedagogo em ambientes organizacionais de gestão tem se ampliado ainda mais, com a adoção de novas tecnologias e metodologias de ensino, como a aprendizagem baseada em problemas e a *gamificação*. Diante disso, o profissional tem sido cada vez mais reconhecido como um parceiro estratégico das empresas, capaz de contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso dos negócios, como liderança, inovação e resolução de problemas.

Com a estruturação da Pedagogia Empresarial ao longo do tempo, foi-se reconhecendo que ela representa uma abordagem eficaz para melhorar a qualificação dos funcionários das empresas em diversas áreas, tanto operacional e quanto gerencial. Como resultado, os pedagogos encontraram mais oportunidades de atuação em empresas, especialmente na área de Gestão de Pessoas, onde são responsáveis por desenvolver e implementar treinamentos específicos para atender às necessidades da organização. O objetivo é melhorar a qualidade e a produtividade da empresa através da qualificação do seu quadro de funcionários.

Através de estudo bibliográfico é possível inferir que um pedagogo pode realizar diversas atividades em um ambiente de gestão de uma organização, como por exemplo identificar as necessidades de aprendizagem dos trabalhadores da empresa, por meio de um diagnóstico para reconhecer as competências que precisam ser desenvolvidas para que os trabalhadores e a empresa atinjam seus objetivos (BORGES et al., 2022).

Ao planejar e implementar programas de treinamento e desenvolvimento, com base nas necessidades identificadas, o pedagogo organizacional atua no desenvolvimento de materiais didáticos, como manuais, apostilas, vídeos e jogos, que auxiliem na formação no desenvolvimento dos trabalhadores, e assim contribui também para a satisfação profissional dos colaboradores. Como atualmente todos estão imersos nas tecnologias, no campo educacional isso não é diferente, desse modo, o pedagogo também pode implementar tecnologias educacionais, como plataformas de aprendizagem online, para tornar os processos de treinamento e desenvolvimento mais eficientes e acessíveis aos trabalhadores. Ainda no âmbito da formação, outro elemento importante e que cabe ao pedagogo desempenhar, diz respeito à avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento, verificando se eles estão atendendo às necessidades da organização e dos trabalhadores e se estão contribuindo para o desenvolvimento das competências desejadas. (FREIRE, 2014).

Segundo Severo (2022), é comum utilizar a pedagogia em alguns ambientes não escolares como forma potencializar a adaptação dos indivíduos à sociedade do conhecimento para consolidar o projeto de sociedade neoliberal, e assim exigir dos indivíduos a produtividade e a competitividade desejadas. Essa perspectiva foi mencionada por Freire (2014) que afirmou que não se pode afastar a essência do trabalho pedagógico, seja ele realizado nos ambientes escolares ou não-escolares.

O trabalho pedagógico pode ser compreendido como prática social munida de forma e conteúdo, expressando dentro das suas possibilidades objetivas, as determinações políticas e ideológicas dominantes em uma sociedade ou ainda busca de formação explícita a superação destas determinações (FRIZZO, RIBAS & FERREIRA, 2013, p. 556 *apud* SEVERO, 2022, p. 4).

Prado, Silva e Cardoso (2013) destacam a cautela que o pedagogo empresarial precisa ter na sua atuação já que o planejamento educacional realizado também no ambiente corporativo se difere do planejamento realizado no ambiente escolar. Nesse sentido, está se tratando dos planejamentos de ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas, ao realizar o desenho instrucional de ações.

Sua capacidade em lidar com a comunicação e com aprendizagem faz com que ele conduza as pessoas e direcione suas verdadeiras funções, não implicando a mudança de seu comportamento, mas ajudando o funcionário a descobrir seu verdadeiro potencial, para que possa desempenhar sua função de acordo com as necessidades de cada organização (PRADO, DA SILVA & CARDOSO, 2013, p. 69).

Na perspectiva de Prado, Silva e Cardoso (2013, p. 77), o pedagogo empresarial é de “suma importância para impedir que o trabalhador se torne apenas capital humano dentro de uma empresa, mas possa desenvolver suas competências”. No entanto, cabe destacar que o planejamento instrucional é apenas uma das atribuições que o pedagogo empresarial pode ter. Outros processos de trabalho podem ser responsabilidade do pedagogo, como já mencionado por outros autores. O que Prado, Silva e Cardoso (2013) observaram é que o pedagogo exerce uma diversidade de atribuições voltadas para o desenvolvimento das pessoas, mas que essencialmente seu papel é favorecer, estimular e propor ações que visem um ambiente de aprendizagem, de colaboração, de trabalho em equipe.

Assim, a função do pedagogo na empresa é “a qualificação de pessoal nas diferentes áreas do saber empresarial gerando qualidade e produtividade”. A empresa abriu espaço para que o pedagogo com vistas a proporcionar ambiente para formulação de projetos que além de visar a melhoria dos processos de trabalho, instituem também a cultura organizacional de formação continuada (PRADO, DA SILVA & CARDOSO, 2013, p. 66).

Na perspectiva desses autores, o pedagogo no ambiente corporativo deverá planejar, executar, coordenar e avaliar programas e projetos educacionais, acompanhando o desenvolvimento dos profissionais e de desempenho, de forma a direcionar o profissional também para atuar como agente de mudança de mentalidade e cultura, promovendo uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, incentivando os trabalhadores a buscarem novos conhecimentos e habilidades, contribuindo para a formação de equipes mais capacitadas e engajadas, ação vinculada ao conceito de aprendizagem ao longo da vida (PRADO, DA SILVA & CARDOSO, 2013).

Severo (2022) afirma que as práticas que acontecem nos ambientes corporativos são pautadas pelos objetivos organizacionais e subordinadas às finalidades das próprias organizações e por haver tal sinergia, as práticas educativas muitas vezes podem se afastar da ação criadora e crítica do profissional pedagogo, já que essas ações educativas, em alguns casos, têm como objetivo a “instrumentalização e normalização do sujeito ao ambiente função de trabalho” (SEVERO, 2022). No estudo em debate, o autor encontrou as seguintes atividades como de responsabilidade do pedagogo nos ambientes corporativos: a) diagnóstico de necessidades de treinamento; planejamento de ações de capacitação presenciais e a distância; b) implementação de ambiente virtual de aprendizagem (AVA); c) ação educativa em planejamento estratégico; d) estruturação de universidade corporativa, e) coordenação de cursos e f) analista de gestão da qualidade. Logo, verifica-se que o pedagogo não se vincula diretamente à instrução direta de indivíduos, atua como gestor ou coordenador de equipes e processos, os quais demandam deles articulação de conceitos diversos elementos atitudinais e procedimentais próprios da pedagogia como também de outros campos científicos e tecnológicos (SEVERO, 2022).

Logo, segundo Severo (2022), o enfoque pedagógico nesses ambientes de educação não escolar e corporativos compreendem a organização das práticas que objetivam a instrução de pessoas, uma mediação pedagógica para potencializar a adaptação dos profissionais aos contextos de trabalho, de forma a incentivar hábitos da cultura organizacional, integração de pessoas e manutenção do clima organizacional para que assim as finalidades organizacionais sejam atendidas como também as expectativas individuais dos colaboradores da organização.

Decerto, o trabalho de formação no ambiente laboral corrobora com o conceito de aprendizagem, trazido por Jarvis (2013), por ser realizada em contextos de educação não formal ao promover um aprimoramento da experiência individual de modo a contribuir com a formação profissional, aperfeiçoamento e incremento nas carreiras dos sujeitos, que ficará,

mesmo que haja o desligamento do profissional da organização que promoveu essa formação. Nesse sentido, segundo Jarvis (2013, p. 35-36),

A aprendizagem humana é a combinação de processos ao longo da vida, pelos quais a pessoa inteira - corpo (genético, físico e biológico) e mente (conhecimento, habilidades, atitudes, valores, emoções, crenças e sentidos) - experiencia as situações sociais, cujo conteúdo percebido é transformado no sentido cognitivo, emotivo ou prático (ou por qualquer combinação) e integrado à biografia individual da pessoa, resultando em uma pessoa continuamente em mudança (ou mais experienciada).

Ao desenvolver estratégias de educação corporativa, o pedagogo contribui para a formação de uma equipe preparada e alinhada com os objetivos da empresa, mas, também auxilia no desenvolvimento pessoal dos indivíduos. No entanto, algumas contradições são observadas pelos autores Severo e Silva (2020), no que se refere ao ambiente organizacional de atuação do pedagogo, ao mesmo tempo em que o pedagogo precisa preocupar-se com o desenvolvimento pessoal do sujeito trabalhador, também precisa planejar ações que busquem o seu desenvolvimento voltado para o alcance da missão da organização. Portanto, na perspectiva desses autores e de Pellegrini (2010) citada por Severo e Silva (2020), é preciso investigar as ações subjetivas praticadas pela empresa com objetivo de desenvolver os funcionários, pois estas ações podem ter caráter manipulador e disciplinador, portanto, é necessário compreender a formação de consciência dos colaboradores diante das condições éticas e materiais produzidos pela empresa. Esse apontamento, também feito por Wolf (2014) apud Severo e Silva (2020), destaca que a pedagogia empresarial pode naturalizar as regras de competitividade e produtividade com a função de moldar os profissionais segundo a filosofia da empresa. Segundo esse mesmo autor, a pedagogia no ambiente laboral deve ter olhar crítico para a concepção do trabalho sob o capitalismo na realidade, de forma que a proposta educativa não seja invisível e desconsidere a finalidade comprometida com o desenvolvimento integral do sujeito.

Severo e Silva (2020) concluíram que as produções científicas apontam que a atuação do pedagogo empresarial está envolvida principalmente nas ações de treinamento e desenvolvimento dos profissionais e, portanto, na reprodução e/ou transformação da filosofia da empresa. Ressalta-se que é preciso discutir a atuação desse pedagogo no sentido de ampliar a identidade desse profissional para que a educação corporativa seja meio de transformar o trabalhador socialmente e não apenas como educa-lo um sujeito passivo na cadeia produtiva (SEVERO; SILVA, 2020).

Severo (2022) salientou a necessidade de regulamentação e reconhecimento dessa atuação do pedagogo nos ambientes de educação não-escolar (ENEs) para legitimar o caráter específico e profissional dos processos a eles relacionados, principalmente porque outros profissionais atuam nos ambientes de educação não-escolar.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa social tem a finalidade de conhecer uma realidade social e partir daí propor uma ação (GIL, 2010). No entanto, para se conhecer essa realidade e para que os conhecimentos possam ser considerados científicos, o pesquisador deverá sistematizar sua análise, utilizar um método científico. E o método científico é o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2010, p. 8).

Na presente pesquisa, de caráter exploratório, a realidade estudada é a Universidade de Brasília (UnB). Buscou-se conhecer a atuação do pedagogo no ambiente organizacional da UnB esclarecer se está em consonância com a formação desse profissional, de forma que se verifique se ele está atuando em práticas educativas planejadas visando o desenvolvimento dos profissionais que atuam na UnB - servidores técnico-administrativos e docentes da UnB.

Considerando-se que o método é o caminho que o pesquisador escolhe fazer para atingir o conhecimento, e com essa escolha seleciona também os procedimentos e técnicas que serão utilizados, o presente estudo utilizará o método dialético para interpretar a realidade pesquisada e as teorias serão analisadas à luz do materialismo histórico.

Segundo Gil (2010), o materialismo dialético fundamenta-se em três princípios. A unidade dos opostos, primeiro princípio, significa que os objetos e fenômenos apresentam aspectos contraditórios e dessa maneira se constituem fonte do desenvolvimento da realidade. Outro princípio é de que mudanças quantitativas graduais geram alterações qualitativas e essa transformação não é linear e opera-se em saltos. E por último a negação da negação que trata da questão de que uma mudança parte de algo que passa a ter novo resultado e que ainda que posteriormente seja novamente negado não retornará a ser o que era no primeiro momento e sim a um novo o que configura um desenvolvimento.

Desse modo a dialética considera que os fatos sociais não podem ser compreendidos isoladamente, as influências políticas, econômicas e culturais devem ser consideradas na análise dessa realidade (GIL, 2010).

O materialismo histórico fundamenta-se no método dialético e apreende a realidade a partir de sua estrutura econômica e modo de produção. Logo, o pesquisador apreende a realidade a partir da compreensão das superestruturas políticas e jurídicas, pois essas irão determinar as estruturas sociais permitindo interpretar os fenômenos sociais (GIL, 2010).

No delineamento da pesquisa deve-se planejar como irá realizar a análise e interpretação dos dados, considerando-se que há muitas formas, de observar o ambiente em que serão coletados os dados, as formas de controle e as variáveis envolvidas (GIL, 2010). Portanto, o delineamento da pesquisa “é o procedimento adotado para a coleta de dados” (GIL, 2010, p. 50). A coleta de dados em fontes escritas pode ser dividida em pesquisa bibliográfica e documental. A primeira utiliza, como fonte, materiais elaborados a partir de teorias e métodos científicos, tais como livros e artigos científicos. A segunda, pesquisa documental utiliza materiais ainda não analisados sob perspectivas científicas, que não receberam “tratamento analítico” (GIL, 2010). No presente estudo foi realizada pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de livros e artigos científicos, teses e/ou dissertações, estudos anteriores ou obras científicas originais, denominadas de fontes primárias. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é indispensável nos estudos históricos para se conhecer concepções de autores em um tempo passado e possibilita dispor de maior quantidade de informações de pesquisas realizadas por outros pesquisadores.

A pesquisa bibliográfica foi realizada na base de periódicos da Capes. Utilizou-se a pesquisa avançada por assunto e a palavra-chave escolhida foi pedagogia organizacional para que fossem encontrados artigos dos últimos 10 anos que contivessem essa expressão em qualquer dos campos. O resultado foi de 130 artigos. Desses 17 artigos foram selecionados por afinidade ao tema da pesquisa a partir da leitura do título do artigo. Entre esses últimos, 8 (oito) artigos foram selecionados e a partir da leitura do resumo do artigo, os quais estão referenciados a seguir no quadro 1, procedeu-se à leitura na íntegra para a identificação da interface com o foco da pesquisa.

Quadro 2 Resultado da pesquisa bibliográfica na base de periódicos da CAPES usando-se o descritor pedagogia organizacional

Ano	Referência	Autor(s)	Periódico
2022	O trabalho pedagógico na perspectiva de Pedagogas/os que atuam na educação não escolar.	José Leonardo Rolim de Lima Severo	Acta Scientiarum: Education 44 (2022): 1.
2020	Levantamento de Teses e Dissertações sobre a Pedagogia Empresarial no Brasil.	Luciano Lima da Silva; José Leonardo Rolim de Lima Severo	Textura (Canoas) 22.51, 2020.
2019	Propuesta Pedagógica Para el mejoramiento del clima organizacional	Diego Alejandro Cortés Rodríguez; Soledad Leal Pacheco	Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 17-01 de enero-junio, 2019.
2019	O Pedagogo empresarial como mediador da gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional	Márcia Soares da Silva	Revista Alamedas 7.1 (2019): 143.
2017	O deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho	Thaís Cristina Figueredo Rego	Revista Labor 1.6, p. 77-96, 2017.
2016	A educação no mundo do trabalho: uma reflexão sobre as potencialidades e limites da pedagogia transdisciplinar em universidades corporativas	Patrícia de Sousa Vianna	Rev. Competência, 9.1, p. 55-71, 2016.
2015	Aprendizagem organizacional: contribuições do pedagogo ao desenvolvimento de capital intelectual	Francisca Angélica C. de Oliveira; Gabrielle Silva Marinho; Marcos Antonio Martins Lima	Revista Expressão Católica, Vol. 4 (1), 2015.
2013	A atuação do Pedagogo na empresa: a aplicação eficiente e eficaz da pedagogia empresarial	André Alves Prado; Elaine Machado da Silva; Mônica Aparecida Batista da Silva Cardoso	ECCOM, v. 4, n. 7, jan./jun., 2013.

Fonte: Elaboração dos autores.

O artigo de Severo (2022) trata da formação de professores e políticas públicas para a educação não escolar, abordando o trabalho pedagógico de pedagogas/os em espaços de educação não escolar, suas características e processos, bem como sua inserção em diferentes

âmbitos. O artigo apresenta dados e reflexões sobre o assunto. Segundo o autor, o trabalho pedagógico de pedagogas/os em educação não escolar se insere em três principais áreas: ação socioeducativa, educação labor/organizacional e educação especializada em contextos de saúde.

Silva e Severo (2020) fazem um levantamento de Dissertações e Teses sobre a Pedagogia Empresarial no contexto brasileiro, no período de 1988 a 2018. Mencionaram que o conteúdo das dissertações e teses permitiu enxergar as correlações em cada estudo, identificando questões convergentes e divergentes que explicitam como, no Brasil, está se delineando essa perspectiva a de Pedagogia, possibilitando um olhar com mais criticidade para o campo da Pedagogia Empresarial no Brasil a partir da representatividade dos(as) pedagogos(as) que atuam no espaço organizacional.

Já Rodriguez e Pacheco (2019), tratam de uma proposta pedagógica para melhorar o clima organizacional em uma empresa de telecomunicações, utilizando a pedagogia dialógica e ferramentas didáticas tradicionais para fortalecer as competências socioafetivas dos indivíduos e melhorar o trabalho em equipe. A metodologia inclui a aplicação de pesquisas e a realização de oficinas sequenciais.

Silva (2019) discute a importância da Pedagogia Empresarial e do papel do Pedagogo Empresarial na gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional. O artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica e exploratória. A autora enfatiza que o objetivo da Pedagogia Empresarial, é apoiar a estruturação das mudanças, bem como a ampliação e aquisição de conhecimentos no ambiente organizacional, para melhorar a produtividade pessoal e empresarial. Além disso, o Pedagogo Empresarial deve experimentar e localizar recursos práticos para otimizar o rendimento profissional, conhecer intensamente e empenhar-se de acordo com os objetivos da organização, dirigir treinamentos para os funcionários e administradores que trabalham na organização, entre outras responsabilidades.

Rego (2017) analisa o deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho a partir da reestruturação produtiva acelerada na década de 90 do século XX. O artigo aponta os requisitos profissionais que passam a ser exigidos do trabalhador e que resultam na exigência de um novo perfil desse profissional, capaz de dominar um conjunto de conhecimentos e competências adaptando-se à flexibilidade desejada pelo mercado de trabalho. Segundo a autora, o modelo de educação profissional baseado em competências se diferencia do modelo baseado em qualificação na medida em que enfatiza menos a posse dos saberes técnicos e mais a sua mobilização para a

resolução de problemas e o enfrentamento de imprevistos na situação de trabalho. Já o modelo de qualificação é mais estático e associado a uma trajetória profissional que se eleva com o aumento do conhecimento técnico e da responsabilidade correspondente.

Vianna (2016) discute a criação de Universidades Corporativas (UCs) pelas grandes organizações como forma de lidar com a assimetria entre as competências profissionais desejadas e as encontradas no mercado de trabalho. A educação na UC assume um papel cada vez mais estratégico, extrapolando a função formativa de competências funcionais e alcançando um escopo diversificado de gestão: do conhecimento, da identidade e da cultura organizacionais. A abordagem pedagógica transdisciplinar é apresentada como uma das respostas possíveis para as demandas contemporâneas. A autora ainda discute o papel desempenhado pela UC na estratégia organizacional, principalmente nas políticas de gestão de pessoas. Para a autora a pedagogia pode servir como um meio capaz de oferecer ferramentas de análise crítica, representar um espaço de formação para os trabalhadores e atuar como um instrumento de suporte para as empresas. Nesse sentido, as possibilidades são inúmeras, como, por exemplo, o apoio e o desenvolvimento de programas de educação, de capacitação, de treinamento e de sistemas de gestão do conhecimento, entre outros.

Oliveira, Marinho e Lima (2015) investigam o papel do pedagogo na aprendizagem organizacional, e a forma como as organizações adotam inúmeras formas de desenvolver seu capital intelectual. Foi realizado um estudo com a participação de especialistas de três diferentes organizações. Os resultados indicam que as organizações estão investindo no processo de aprendizagem e valorizando a presença do pedagogo para o desenvolvimento de disciplinas básicas. Segundo os investigadores, a aprendizagem organizacional consiste em uma maneira pela qual o conhecimento e as rotinas são formados, desenvolvidos e organizados dentro das corporações. É a capacidade coletiva de uma organização de criar e inovar, e pode ser vista como um elemento de vantagem competitiva. É importante para a empresa, pois a aprendizagem possibilita que a organização se adapte às mudanças do ambiente externo, aperfeiçoe seus produtos e processos, invista em novas tecnologias e competências, e, assim, mantenha-se competitiva no mercado.

Prado, Silva e Cardoso (2013) discutem em seu trabalho a importância da atuação de pedagogos em empresas para melhorar o serviço oferecido por elas. É apresentada uma pesquisa bibliográfica que mostra como a pedagogia empresarial vem assumindo novos cenários organizacionais ao promover projetos, solucionar problemas e formular hipóteses para melhorias na gestão de pessoal e nos resultados das empresas. A metodologia utilizada é

de estudo exploratório com delineamento de pesquisa bibliográfica, compostas por diversos artigos, livros e publicações on-line.

Destarte, enquanto a pesquisa bibliográfica busca a contribuição de diversos autores, a pesquisa documental “vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos de pesquisa” (GIL, 2010, p. 51).

A pesquisa documental ocorreu a partir de documentos institucionais da UnB que possuem informações relacionadas às funções do cargo de pedagogo, bem como demais documentos referentes às práticas pedagógicas desenvolvidas em âmbito administrativo desta instituição, quais os princípios norteadores, a missão e os valores organizacionais da UnB. Os documentos analisados constam no Capítulo 2 de Geração de Dados. O critério para seleção de quais documentos seriam analisados foi de que deveriam conter informações que explicitem qual é a estratégia organizacional da Universidade, seus objetivos e metas organizacionais. Outros documentos também foram escolhidos por fornecerem dados estatísticos da UnB e por descreverem características da Universidade, seus ambientes de atuação, suas finalidades institucionais, sua estrutura organizacional, seus macroprocessos de apoio e finalísticos e seu planejamento institucional. A pesquisa documental também abrangeu a legislação brasileira que trata sobre o ensino superior, sobre as diretrizes e bases da educação nacional e sobre a carreira dos servidores que ocupam o cargo de pedagogo em universidades federais.

Outra técnica que foi utilizada para a coleta dos dados foi a entrevista, que se constitui numa técnica de interação social que pressupõe comunicação bilateral – entrevistado e entrevistador – na qual o investigador busca obter informações a partir da percepção do entrevistado, sua fonte (GIL, 2010). Essa técnica foi escolhida considerando-se a sua flexibilidade e a possibilidade de obter informações acerca de diversos aspectos sociais e a profundidade que pode ser alcançada com essa técnica (GIL, 2010).

Essa técnica vale-se de certo grau de estruturação, já que se guia por pontos de interesse do entrevistador que constarão numa pauta. “As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que as pautas são assinaladas” (GIL, 2010, p. 112).

As entrevistas foram realizadas com servidores técnico-administrativos que ocupam o cargo de pedagogo e servidores docentes e técnico-administrativos que são gestores desses

pedagogos. Foram entrevistadas 7 (sete) pedagogas que taum em diferenets setores da UnB e 4 (quatro) gestoras.

Os procedimentos metodológicos escolhidos na presente pesquisa buscaram atender aos objetivos específicos e estão organizados na Matriz de Coerência a seguir disposta de acordo com cada objetivo e a técnica relacionada.

Quadro 3. Matriz de Coerência

Objetivos	Técnica de pesquisa utilizada
Analisar historicamente a atuação pedagogo em ambientes organizacionais.	Pesquisa bibliográfica
Identificar as percepções dos pedagogos e dos gestores quanto à função do pedagogo nas práticas pedagógicas e qual sua contribuição para a missão da Universidade.	<p>Análise documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • documentos institucionais que explicitam a estratégia organizacional da UnB. <p>Entrevista por pautas</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificar as atividades realizadas pelos servidores que ocupam o cargo de pedagogo na UnB no cotidiano de trabalho; • identificar as percepções dos gestores quanto ao trabalho a ser realizado pelos servidores que ocupam o cargo de pedagogo na UnB no cotidiano de trabalho; • identificar a atuação dos pedagogos no planejamento de práticas pedagógicas no ambiente organizacional da UnB.
Descrever as atribuições do pedagogo em cada unidade organizacional da Universidade de Brasília.	<p>Análise documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • documentos institucionais que explicitam a lotação de servidores técnico-administrativos em educação da UnB. • documentos institucionais da UnB que explicitem a descrição de atribuições de cada cargo da instituição e do pedagogo. <p>Entrevista por pautas</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificar as atividades realizadas pelos servidores que ocupam o cargo de pedagogo na UnB no cotidiano de trabalho; • Identificar a atuação dos pedagogos no planejamento de práticas pedagógicas no ambiente organizacional da UnB.

Fonte: elaborado pela autora

Foram analisados documentos institucionais da UnB que pudessem fornecer informações acerca do planejamento institucional, da estratégia organizacional, dos objetivos

e metas institucionais, da missão e dos valores organizacionais da UnB, das funções do cargo de pedagogo, das atribuições desses profissionais e qual a relação de suas responsabilidades com a estratégia organizacional. Analisou-se também documentos e dados encontrados no sítio eletrônico da Universidade que pudessem subsidiar a análise de como ocorre o planejamento das práticas pedagógicas desenvolvidas em âmbito administrativo desta instituição, quais seus princípios norteadores, suas políticas de desenvolvimento e como o pedagogo estava inserido nesse contexto.

Os documentos analisados foram o Estatuto e Regimento Geral, atualizados em abril de 2022, o Organograma da UnB, atualizado pelo Decanato de Planejamento e Orçamento e Avaliação Institucional em março de 2018, o Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022, o Plano de Integridade da Universidade de Brasília 2022-2026 entre outros documentos disponibilizados pela UnB nos sítios eletrônicos de seus órgãos internos. O quadro 4, a seguir, descreve os documentos analisados na pesquisa documental.

Quadro 4. Documentos institucionais analisados na pesquisa documental.

Data de Publicação/Atualização	Documento	Objeto do documento
Abril de 2022	Estatuto e Regimento Geral	O Estatuto e o Regimento Geral da UnB detalham os princípios e finalidades, a administração universitária, a estrutura acadêmica e administrativa, o regime didático científico e a composição da comunidade universitária.
Março de 2018	Organograma da UnB	Demonstra graficamente a estrutura de órgãos e unidades administrativas e acadêmicas da Universidade de Brasília, suas vinculações técnico-normativa, suas subordinações hierárquicas e as unidades de assessoramento ou apoio.
Abril de 2018	Projeto Político Pedagógico Institucional da Universidade de Brasília	O PPPI é instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteia as práticas acadêmicas da Universidade. Assim como, sinaliza novos horizontes para a UnB e fortalece seus princípios instituidores. Versão aprovada na 450ª Reunião do Conselho Universitário (CONSUNI).
Outubro de 2019	Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022	O PDI é o documento que identifica a UnB no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.
Dezembro de 2022	Plano de Integridade da Universidade de Brasília 2022-2026.	O plano de integridade é o documento que organiza as medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

Setembro de 2022	Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2023	No PDP, são estabelecidas as necessidades de desenvolvimento que deverão ser atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação. Além disso, a previsão da necessidade de desenvolvimento no PDP é requisito essencial para as autorizações de licença para capacitação, afastamento para participação em programa de pós-graduação e demais afastamentos para ações de desenvolvimento.
Abril de 2023	Dados Estatísticos disponibilizados pelo de Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) e Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO)	O Anuário apresenta informações sobre o ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa, extensão, quadro de pessoal, ações comunitárias, além de informações sobre órgãos complementares, centros, assessorias, secretarias, unidades auxiliares, execução orçamentária e convênios. Os dados analisados O documento retrata, por meio de gráficos e tabelas a evolução da Instituição no período de cinco anos. Outros dados disponíveis em http://dados.unb.br/pt_BR/
Abril de 2023	Outros documentos independentes dos decanatos	Documento de Descrição dos cargos do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da universidade de Brasília.

Fonte: desenvolvida pela autora.

Ao analisar esses documentos, objetivou-se localizar dados que caracterizem o ambiente da pesquisa e também possam contribuir para a compreensão do papel do pedagogo nas ações que são planejadas pela organização para desenvolver os profissionais que nela atuam e assim possibilitar o alcance das metas institucionais e a concretização da visão de futuro da Universidade.

Os documentos institucionais que regulamentam o funcionamento da Universidade são o Estatuto e o Regimento Geral, o primeiro estabelece a estrutura, administração e atividades desenvolvidas; enquanto o Regimento Geral suplementa e normatiza as disposições estatutárias, com o objetivo de assegurar a realização de suas finalidades (UnB, 2022c).

A Universidade de Brasília (UnB) é composta por quatro *campi* - Darcy Ribeiro, Planaltina, Ceilândia e Gama – nos quais estão distribuídos tanto os cursos de graduação como também os de pós-graduação. A estrutura da UnB é constituída pela Reitoria e Vice-Reitoria, por Conselhos Superiores e suas respectivas Câmaras, Decanatos (denominado comumente em outras universidades como *pró-reitorias*), Assessorias e Secretarias, Órgãos Complementares e Auxiliares, Institutos e Faculdades, Departamentos e Centros. São 12 institutos, 14 faculdades, 55 departamentos, 17 centros, 8 decanatos, 4 secretarias e/ou assessorias, 8 órgãos complementares, 5 órgãos auxiliares, 2 hospitais veterinários, 1 fazenda, 1 Biblioteca Central e 5 Bibliotecas Setoriais (UnB, 2022b, grifo nosso).

Os roteiros para realizar as entrevistas foram elaborados a partir da matriz de coerência, constante no quadro 1, considerando-se aqueles objetivos específicos que teriam a coleta de dados através de entrevistas. Desse modo, elaborou-se as perguntas a partir dos objetivos específicos do presente estudo. No quadro 15 foram relacionadas as perguntas para atender aos objetivos.

Quadro 5. Matriz de Coerência e perguntas realizadas para as pedagogas entrevistadas.

Matriz de Coerência		
Objetivos	Micro objetivos para atingir com a entrevista	Perguntas para pedagogos
Identificar as percepções dos pedagogos e dos gestores quanto ao papel que ele deve exercer nas práticas pedagógicas e qual sua contribuição para a missão da Universidade.	Identificar quem são os pedagogos que atuam na UnB: dados de gênero, faixa etária, tempo de formação, escolaridade, áreas de estudo, experiências de lotação na UnB.	Com qual gênero você se identifica? masculino, feminino ou outros. Sua faixa etária: 18 a 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 45 anos, 46 a 55 anos, acima de 56 anos. Você concluiu sua graduação em pedagogia há quantos anos? 2 anos, 5 anos, 10 anos ou acima de 20 anos. Qual sua escolaridade? graduação, especialização lato sensu, mestrado ou doutorado. Você participa de grupo de pesquisa? se sim, qual a área de estudo? Você já atuou em outros setores da Universidade como pedagoga?
	Identificar as atividades que os pedagogos compreendiam que iriam realizar ao ingressar na unidade em que atuam.	Quando você ingressou na unidade em que você trabalha atualmente, o que você esperava realizar enquanto pedagoga? Como que você acha que os outros profissionais que trabalham com você esperam que você atue?
	Identificar a atuação dos pedagogos no planejamento de práticas pedagógicas no ambiente organizacional da UnB.	Você planeja ou auxilia a realização de práticas pedagógicas no ambiente organizacional em que você atua?
	Como o pedagogo contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e consequentemente para a missão da UnB.	Você conhece a missão da UnB e quais são seus objetivos organizacionais relacionados à sua unidade? Como você considera que contribui para que a UnB concretize sua missão e alcance seus objetivos?

Identificar quais as funções do pedagogo em cada unidade organizacional da Universidade de Brasília.	Identificar as atividades realizadas pelos servidores que ocupam o cargo de pedagogo na UnB no cotidiano de trabalho;	Você pode descrever as atividades que você realiza no setor de trabalho? Nos outros setores que você atuou na UnB, você realizava as mesmas atividades? Se não quais eram?
	Identificar a atuação dos pedagogos no planejamento de práticas pedagógicas no ambiente organizacional da UnB.	Você planeja ou auxilia a realização de práticas pedagógicas no ambiente organizacional em que você atua?
Descrever as funções do pedagogo no planejamento e acompanhamento de práticas pedagógicas na Universidade de Brasília.	identificar a atuação dos servidores que ocupam o cargo de pedagogo na UnB e quais as atribuições exercidas no cotidiano de trabalho	Você pode descrever quais são as atividades que você realiza quando planeja ou auxilia na realização de práticas pedagógicas? Qual é o público que você direciona essas ações que você planeja ou auxilia?
	identificar a atuação dos pedagogos no planejamento de práticas pedagógicas no ambiente organizacional da UnB.	Você pode descrever quais são as atividades que você realiza quando planeja ou auxilia na realização de práticas pedagógicas? Qual é o público que você direciona essas ações que você planeja ou auxilia?

Fonte: desenvolvido pela autora.

As perguntas se repetem no quadro 15 porque buscam a atender a objetivos distintos, mas não foram realizadas de forma repetida. O roteiro foi estruturado sem essas repetições.

O roteiro da entrevista foi estruturado da seguinte forma: primeira parte referente à explicação do objetivo da presente pesquisa ao entrevistado. Foi apresentado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo I) para participação na pesquisa. O Termo foi enviado para a leitura prévia para que a pessoa entrevistada pudesse avaliar se participaria ou não da entrevista. A concordância era apresentada oralmente no início da entrevista. Juntamente com o agendamento da entrevista *on-line*, foram enviadas perguntas que tratavam de dados para caracterizar a amostra de pessoas entrevistadas, constantes do quadro 13.

O roteiro para entrevistar as pedagogas foi constituído de dados pessoais e de 10 (dez) perguntas, conforme pode ser lido na íntegra no Anexo I da presente Dissertação. As perguntas estavam relacionadas aos objetivos da pesquisa. Embora houvesse o roteiro com perguntas definidas, como a técnica de entrevista semiestruturada possibilita maior flexibilidade ao entrevistador, outras perguntas foram feitas para compreender melhor a resposta do entrevistado.

O roteiro para realizar as entrevistas com as gestoras foi elaborado também a partir da matriz de coerência, constante no quadro 1, considerando-se o objetivo específico de identificar as percepções das chefias quanto ao trabalho que deve ser realizado pelo pedagogo. Desse modo, elaborou-se as perguntas constantes no quadro 16.

Quadro 6. Matriz de Coerência e perguntas realizadas para as gestoras entrevistadas.

Matriz de Coerência		
Objetivos	Micro objetivos para atingir com a entrevista	Perguntas para gestores
Identificar as percepções dos pedagogos e dos gestores quanto ao papel que ele deve exercer nas práticas pedagógicas e qual sua contribuição para a missão da Universidade	Identificar quem são os gestores que atuam com pedagogos em suas equipes: dados de gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de atuação no cargo de gestor atual, experiência anterior como líder na UnB.	Com qual gênero você se identifica? masculino, feminino ou outros. Sua faixa etária: 18 a 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 45 anos, 46 a 55 anos, acima de 56 anos. Qual sua escolaridade? graduação, especialização lato sensu, mestrado ou doutorado. Você já atuou em outros setores da Universidade como chefia imediata? E tem experiência como líder em outros ambientes de trabalho? Sim, qual?
	Identificar a percepção das chefias de como contribuem para a concretização da missão e objetivos organizacionais.	Você conhece a missão da UnB e os objetivos organizacionais relacionados à sua unidade? Como você contribui para que a UnB concretize sua missão?
	Identificar a conceituação adotada pelas chefias quanto ao que são práticas pedagógicas.	O que são práticas pedagógicas?
	Descrever as expectativas de desempenho que as chefias têm quanto ao pedagogo em sua equipe de trabalho.	Quando você recebeu uma pedagoga na unidade, o que você esperava que ela realizasse enquanto pedagoga? Descreva as atividades.

Identificar quais as funções do pedagogo em cada unidade organizacional da Universidade de Brasília	Descrever as atividades que devem ser realizadas pelos pedagogos, na percepção da chefia, em sua equipe de trabalho no que se refere ao planejamento de práticas pedagógicas.	Em relação ao planejamento ou auxílio na realização de práticas pedagógicas, você espere algum trabalho específico da pedagoga?
--	---	---

Fonte: elaborado pela autora

Antes de realizar as entrevistas, os roteiros foram submetidos a uma juíza, para cada tipo de roteiro, para que assim fosse analisada a ordem das perguntas, se estas estavam sendo suficientes para obter as informações necessárias. Após a validação, as perguntas foram reformuladas para que a entrevista fosse mais objetiva e com maior clareza. Na primeira entrevista o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi lido no início, assim como os dados pessoais eram questionados inicialmente e a entrevistada deveria respondê-los no início da entrevista. Após a validação do roteiro de entrevista, passou-se a enviar o termo pelo aplicativo *Teams*, juntamente com os questionamentos para obter os dados pessoais.

A amostra de pessoas para participar da entrevista foi selecionada utilizando-se o critério de ser servidor ocupante do cargo de pedagogo e ser gestor de equipe que possui pedagoga, e ter interesse e disponibilidade para participar da entrevista. As entrevistas foram realizadas de forma *on-line* remota, utilizando o software *Teams*, disponibilizado pela Universidade aos alunos e servidores (técnico-administrativos e docentes), a fim de facilitar que os entrevistados pudessem dispor menos tempo para sua participação. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram média de 30 minutos de duração. A amostra é representada em sua totalidade pelo gênero feminino e a faixa etária é diversificada.

Considerando que as entrevistas realizadas tiveram o caráter semiestruturada, em algumas entrevistas houve a necessidade de se complementar as perguntas constantes no roteiro a fim de compreender as atividades realizadas pelas entrevistadas. Em algumas situações foi preciso inverter a ordem de realização das perguntas devido à fala da entrevistada. Ainda assim mantendo-se a imparcialidade do entrevistador, como afirma Carvalho (2009), o entrevistador tem a possibilidade de conduzir a entrevista como uma conversa informal, podendo outras questões, não definidas previamente, serem acrescentadas e exploradas. Na entrevista é possível obter informações do entrevistado, de forma direta, o qual por vez, é estimulado a revelar motivações, crenças, opiniões e valores (MALHOTRA, 2006 *apud* CARVALHO, 2009).

RESULTADOS

A Universidade de Brasília (UnB) é uma instituição ensino superior (IES) da rede pública federal, localizada na capital do Brasil, possui autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, conforme estabelecido no Art. 207 da Constituição Federal de 1988 e ressaltado no Estatuto e Regimento Geral da UnB. Suas finalidades essenciais são o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais (UnB, 2022a). E executa suas atividades institucionais baseando nos princípios enumerados pelo Art. 4º do Estatuto e Regimento Geral:

Art. 4º A Universidade de Brasília organiza e desenvolve suas atividades em conformidade com os seguintes princípios:

- I natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade do Estado;
- II liberdade de ensino, pesquisa e extensão e de difusão e socialização do saber, sem discriminação de qualquer natureza;
- III indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- IV universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade;
- V garantia de qualidade;
- VI orientação humanística da formação artística, literária, científica e técnica;
- VII intercâmbio permanente com instituições nacionais e internacionais;
- VIII incentivo ao interesse pelas diferentes formas de expressão do conhecimento popular;
- IX compromisso com a democracia social, cultural, política e econômica;
- X compromisso com a democratização da educação no que concerne à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso, e com a socialização de seus benefícios;
- XI compromisso com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do País;

XII compromisso com a paz, com a defesa dos direitos humanos e com a preservação do meio ambiente (UnB, 2022a).

No Estatuto encontra-se a organização das unidades internas da Universidade, bem como as disposições estabelecidas para seu funcionamento, a forma como deverá ocorrer o processo de gestão dos processos de trabalho no âmbito administrativo, as definições quanto ao ensino – ministrado na graduação, na pós-graduação e na extensão - e as definições conceituais da comunidade universitária formada pelo corpo docente, o corpo discente e o corpo técnico-administrativo (UnB, 2022a).

Na 4ª edição do Regimento Geral, aprovado pela Resolução nº015/2000, do Conselho Diretor da Fundação Universidade de Brasília (FUB), encontram-se informações semelhantes referentes à organização administrativa, pois complementa o Estatuto, concomitantemente regulamenta o funcionamento das instâncias deliberativas da Universidade.

Os princípios e as finalidades da Instituição, a estrutura organizacional acadêmica e administrativa e o regime didático-científico são pautados no Regimento Geral e detalhados por meio de normas internas (UnB, 2022b).

Segundo o Art. 2º do Regimento Geral (2022b), a administração da universidade é realizada pelos Conselhos Superiores, os quais são órgãos consultivos, normativos e deliberativos, e pela Reitoria como órgão executivo, que irá aplicar e supervisionar toda a aplicação das deliberações dos conselhos e suas respectivas câmaras. Os Conselhos Superiores são compostos por servidores docentes, estudantes, servidores técnico-administrativos e, em casos específicos, membros da sociedade civil. São competências dos conselhos: coordenar e integrar as atividades dos departamentos, cursos, pesquisas e projetos especiais; estabelecer as diretrizes da Universidade e supervisionar a execução das atividades; exercer funções deliberativas, normativas e consultivas; analisar as propostas e realizações de planos e projetos. Os conselhos superiores possuem câmaras, unidades menores e específicas, que tratam de temas ligados às áreas de competência de cada conselho e que também podem deliberar em nome de seus respectivos conselhos.

Na UnB há unidades que possuem caráter administrativo e unidades que possuem caráter acadêmico. As unidades administrativas são formadas pelos órgãos da Administração Superior - Reitoria e Conselhos Superiores. A Reitoria é órgão executivo e os Conselhos órgãos deliberativos, normativos e consultivos, sendo: o Conselho Universitário (CONSUNI), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e o Conselho de Administração (CAD)

órgãos deliberativos e normativos; já o Conselho Comunitário é órgão consultivo. A Reitoria tem como órgãos auxiliares o Gabinete da Reitora, a Prefeitura da UnB, a Secretaria de Infraestrutura, a Secretaria do Meio Ambiente e a Secretaria de Patrimônio Imobiliário. Integram a Reitoria: os Decanatos, a Procuradoria Jurídica, exercida por meio da Procuradoria Federal, a Auditoria, a Ouvidoria e as assessorias.

As unidades acadêmicas são institutos e faculdades com atribuições de coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas; de decidir sobre a organização interna, respeitados o Estatuto e o Regimento Geral da UnB; de planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob a sua responsabilidade (UnB, 2022).

Além desses órgãos internos citados, há ainda aqueles que exercem função complementares, mas também essenciais pois apoiam permanentemente o ensino, a pesquisa e extensão. São eles: a Biblioteca Central (BCE), a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), a Editora Universidade de Brasília (EDU), a Fazenda Água Limpa (FAL), o Arquivo Central (ACE), o Hospital Universitário (HUB), a Rádio e Televisão Universitárias (UnBTV) e o Parque Científico e Tecnológico da UnB (PCTec).

Outros órgãos que também compõem a Universidade de Brasília são os centros. Os centros possuem as competências de realizar atividades de caráter cultural, artístico, científico, tecnológico e de prestação de serviços à comunidade, com finalidades específicas ou multidisciplinares, sendo vinculados à Reitoria quando se referem às atividades gerais ou multidisciplinares e às Unidades Acadêmicas quando tratam de ensino, pesquisa ou extensão nas áreas de atuação específicas dessas unidades (UnB, 2022).

As unidades de caráter acadêmico são os institutos e faculdades têm como atribuições principais: coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas e decidir sobre a organização interna dos cursos de graduação e pós-graduação e instalações respeitado o disposto no Estatuto e neste Regimento Geral no que se refere aos currículos de seus cursos e outras atividades de cunho pedagógico. As unidades acadêmicas organizam-se por áreas amplas de conhecimento (UnB, 2022b).

Considerando a estrutura da Universidade, buscou-se analisar as informações sobre a lotação do servidores técnico-administrativos a fim de localizar a amostra de pessoas que fariam parte da pesquisa para obter as informações acerca dos profissionais que atuam como pedagogo na UnB.

Cabe destacar que a UnB oferta anualmente aproximadamente 10 mil vagas para seus 135 cursos de graduação. E mais oportunidades para ingresso nos 92 programas de mestrado e 72 de doutorado⁴, atua em todas as áreas do conhecimento e se destaca pelas suas contribuições na produção, difusão, ampliação e aplicação do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento econômico, cultural, artístico, científico, tecnológico e social do país (UnB, 2022c). Visando atender a toda essa demanda de trabalho, a Universidade dispõe de um corpo técnico-administrativo de aproximadamente 3.000 mil servidores e 2.700 profissionais compõem o corpo docente, conforme dados atualizados pelo Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) disponibilizados em seu sítio eletrônico.⁵

Considerando o teor da presente pesquisa, foram analisados os diferentes tipos de ambientes organizacionais encontrados na UnB: as unidades administrativas e as unidades acadêmicas, os órgãos complementares e os centros, pois poderiam ter pedagogos em atuação em todos esses ambientes.

Assim, foi realizada análise de documentos institucionais que apresentam dados estatísticos de servidores técnico-administrativos e docentes, disponibilizados pelo Decanato de Gestão de Pessoas,⁶ o que possibilitou verificar os quantitativos de servidores técnico-administrativos, de qualquer cargo, lotados em quaisquer das unidades organizacionais da Universidade. Foi realizado filtro no documento e assim obteve-se o quantitativo de servidores técnico-administrativos que ocupam a função de pedagogo e que atuam nas unidades descritas no quadro 5 a seguir:

Quadro 7. Pedagogos ativos na UnB e sua respectiva lotação.

N. Identificação servidor	Sigla unidade de lotação	Denominação unidade de lotação
1	DEAC/COC	COORD DE ORGANIZACOES COMUNITARIAS
2	DAC/DDS	DIRET DESENVOLVIMENTO SOCIAL
3	DIEG/CPS	COORDENACAO DE PROCESSOS SELETIVOS
4	COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA

⁴ Dados fornecidos no Plano de Integridade 2022-2026 da Universidade de Brasília disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Plano_de_Integridade_Universidade_de_Brasilia_2022-2026.pdf

⁵ Dados atualizados, pelo Decanato de Gestão de Pessoas (DGP/UnB), no sítio eletrônico disponível em: http://dados.unb.br/pt_BR/organization/dgp.

⁶ Os dados estatísticos dos servidores técnico-administrativos e docentes são disponibilizados pelo Decanato de Gestão de Pessoas no sítio eletrônico http://dados.unb.br/pt_BR/dataset/relacao-dos-tecnicos-administrativos-da-unb

5	COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA
6	FE	FAC EDUCACAO
7	DAC/DDS	DIRET DESENVOLVIMENTO SOCIAL
8	CEAD	CENTRO DE EDUCACAO A DISTANCIA
9	COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA
10	CEDIDO/UNB	BANCO DE SERV. TEC. CEDIDOS/AFASTADOS
11	COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA
12	PROCAP/DGP	COORDENADORIA DE CAPACITACAO/PROCAP
13	CP/DTG	COORDENACAO PEDAGOGICA
14	ILD	INST LETRAS
15	DAPLI/CIL	COORD. DE INTEGRACAO DAS LICENCIATURAS
16	CET	CENTRO EXCELENCIA EM TURISMO
17	PROCAP/DGP	COORDENADORIA DE CAPACITACAO/PROCAP

Fonte: desenvolvido pela autora.

Assim, obteve-se o quantitativo de 17 pedagogos ativos na Universidade, sendo que um encontra-se cedido a outro órgão do serviço público. Os pedagogos representam menos que 1% do quadro total de servidores técnico-administrativos na Universidade de Brasília. Em comparação ao número de administradores que representam aproximadamente 6% do total de servidores técnico-administrativos. E em comparação ao número de servidores que ocupam o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais que atinge o total de 1.036 técnicos. O Técnico em Assuntos Educacionais é um cargo que exige licenciatura em qualquer área, incluindo pedagogia, conforme disposto no edital do último concurso público para prover vagas na UnB:

CARGO 14: TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS REQUISITOS: diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso superior em Pedagogia ou em licenciatura, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC. **DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES:** coordenar as atividades de ensino, planejamento, orientação, supervisionando e avaliando essas atividades para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo (MEC, 2022, p. 4).

Observou-se que 8 (oito) pedagogos possuem mais de dez anos de atuação na Universidade de Brasília. E os outros 9 (nove) pedagogos possuem tempo de casa na faixa dos 5 aos 9 anos, demonstrado no quadro 6 a seguir.

Quadro 8. Tempo de casa dos pedagogos na UnB

N. Identificação servidor	Data de ingresso na UnB	Tempo de casa - em anos completos
1	13/02/2014	9 anos
2	20/12/2010	12 anos
3	25/01/2010	13 anos
4	30/03/2010	13 anos
5	08/03/2010	13 anos
6	31/01/2011	12 anos
7	07/02/2014	9 anos
8	21/03/2014	9 anos
9	03/05/2010	13 anos
10	30/01/2009	14 anos
11	20/06/2016	7 anos
12	24/09/2015	8 anos
13	10/02/2014	9 anos
14	14/01/2010	13 anos
15	08/01/2018	5 anos
16	22/01/2018	5 anos
17	03/06/2015	8 anos

Fonte: desenvolvida pela autora.

Ainda em se tratando do perfil dos pedagogos que atuam na UnB, é importante destacar que 100% dos profissionais são do gênero feminino. Logo, a partir de então, o estudo irá se referir aos pedagogos que sujeitos da pesquisa pelo gênero feminino.

Em relação aos ambientes em que esses profissionais estão atuando, inicialmente fez-se uma classificação entre ambiente organizacional e ambiente acadêmico para fins do presente estudo. O ambiente organizacional representa as unidades administrativas da Administração Superior, os Decanatos e os órgãos complementares. E o ambiente acadêmico engloba os institutos e faculdades porque envolvem atividades diretamente voltadas ao ensino. Sendo que essa classificação se distingue da conceituação estabelecida no Estatuto e no Regimento Geral, pois nestes documentos não se fala em ambiente organizacional.

Considerando essa classificação preliminar, tem-se 12 (doze) pedagogas lotadas em ambiente organizacional e 4 (quatro) lotadas em ambiente acadêmico. E apenas uma que está cedida não pode ter a caracterização do seu ambiente. A distribuição do tipo de ambiente e a unidade de lotação a que se refere consta no quadro 7 a seguir.

Quadro 9. Unidade de lotação e o tipo de ambiente.

Sigla – Unidade de lotação	Denominação - Unidade de lotação	Tipo de ambiente
DEAC/COC	COORD DE ORGANIZACOES COMUNITARIAS	Organizacional
DAC/DDS	DIRET DESENVOLVIMENTO SOCIAL	Organizacional
DIEG/CPS	COORDENACAO DE PROCESSOS SELETIVOS	Organizacional
COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA	Organizacional
COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA	Organizacional
FE	FAC EDUCACAO	Acadêmico
DAC/DDS	DIRET DESENVOLVIMENTO SOCIAL	Organizacional
CEAD	CENTRO DE EDUCACAO A DISTÂNCIA	Acadêmico
COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA	Organizacional
CEDIDO/UNB	BANCO DE SERV. TEC. CEDIDOS/AFASTADOS	Não se aplica
COEDUCA	COORD ARTICULACAO DA COMUNIDAD EDUCATIVA	Organizacional
PROCAP/DGP	COORDENADORIA DE CAPACITACAO/PROCAP	Organizacional
CP/DTG	COORDENACAO PEDAGOGICA	Acadêmico
ILD	INST LETRAS	Acadêmico
DAPLI/CIL	COORD. DE INTEGRACAO DAS LICENCIATURAS	Organizacional
CET	CENTRO EXCELENCIA EM TURISMO	Organizacional
PROCAP/DGP	COORDENADORIA DE CAPACITACAO/PROCAP	Organizacional

Fonte: desenvolvido pela autora

Segundo dados do Decanato de Gestão de Pessoas, os pedagogos atuantes na UnB estão em número suficiente, pois não existem vagas disponíveis para provimento⁷. A metodologia utilizada pela UnB para fazer análise do quantitativo necessário de servidores para a Universidade baseia-se na metodologia utilizada pelas universidades federais que analisa a quantidade de servidor técnico-administrativo em relação ao número de alunos da instituição. Essa metodologia é demonstrada por meio do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTAE), instituído pelo Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010 e atualizado pela Portaria Interministerial nº 111, de 02 de abril de 2014.

Além de analisar os quantitativos de servidores que ocupam o cargo de pedagogo, foi importante também situar o contexto organizacional estratégico da Universidade de Brasília

⁷ Os quantitativos de vagas apresentados, atualizados em 19 de janeiro de 2023, refletem a situação no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), disponível no endereço eletrônico <http://concursos.unb.br/index.php/qrstae>.

de forma que se possa compreender os papéis desempenhados pelo pedagogo nos diversos ambientes da UnB e os serviços que são prestados à sociedade brasileira.

Nesse sentido, analisou-se também, na presente pesquisa documental, o Plano de Integridade 2022-2026 e seu alinhamento com as políticas institucionais e diretrizes estratégicas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022, contribuindo para o alcance da missão institucional e sua visão de futuro.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de caráter plurianual, referente ao ciclo 2018-2022, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade, consiste em um documento no qual a Universidade de Brasília apresenta sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, suas diretrizes pedagógicas e as políticas institucionais que orientam suas ações. No PDI também são apresentados sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas e administrativas desenvolvidas na UnB e as atividades pretendidas. O PDI analisado na investigação documental se refere ao ciclo de 2018 a 2022, tendo em vista que o PDI do ciclo seguinte ainda está em elaboração pela UnB.

O propósito fundamental do PDI é “ser instrumento de gestão que contribua para o alcance dos resultados institucionais e para atingir os objetivos de eficiência, de eficácia, de efetividade e de transparência das informações públicas.” (UnB, 2018, p. 16). O PDI apresenta os anseios e os desafios da Universidade no contexto nacional e internacional, estabelecendo seu plano institucional, seus objetivos e metas organizacionais. A missão de uma organização consiste numa forma de compreender o sistema de valores e crenças relativos ao negócio da organização. Enquanto a visão representa como a organização deseja ser reconhecida no futuro. A missão e sua visão de futuro da Universidade constam na figura 2 e estão definidos no Mapa Estratégico do PDI no ciclo de 2018 – 2022 – Anexo II. A missão e a visão se mantêm nos documentos institucionais atuais, a exemplo do Plano de Integridade 2022 – 2026.

Figura 2. Missão e Visão de Futuro

MAPA ESTRATÉGICO 2018-2022



Universidade de Brasília

Missão

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãs éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência (UnB, 2022c).

Visão

Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 da Universidade de Brasília

E os valores, princípios essenciais e duradouros da organização, intrínsecos à organização, pois fazem parte da sua organizacional e representam o que a organização mais valoriza. Assim, os valores são legitimados pelos processos históricos e culturais que permearam a existência da Universidade de Brasília até hoje. Os valores da Universidade de Brasília constam no Plano de desenvolvimento Institucional 2018-2022 também no Plano de Integridade 2022-2026, descritos a seguir:

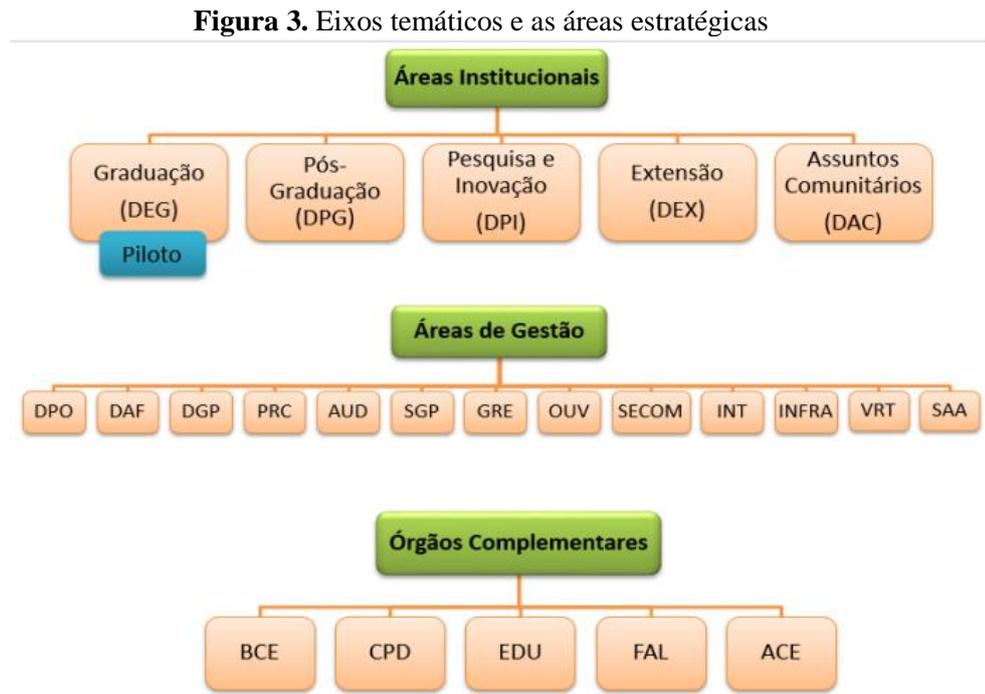
Assim, os valores são legitimados pelos processos históricos e culturais que permearam o percurso da Universidade de Brasília até hoje. São eles:

- a dignidade, a igualdade e a liberdade de todas as pessoas humanas;
- a ciência, como forma de conhecimento confiável ao lado de outras formas de saberes;
- o diálogo em termos de igualdade com essas outras formas de saberes;
- a tolerância e a compreensão para com as mais diversas formas de manifestação de pensamento e de crença;
- a democracia como forma de organização política da sociedade em geral, e da Universidade, em particular (UnB, 2018, p. 35).

Os objetivos, os indicadores e as metas organizacionais foram distribuídos no PDI por eixos temáticos que contemplam as áreas estratégicas da Universidade, dividindo-se em: áreas institucionais, áreas de gestão e órgãos complementares. “A definição das unidades baseou-se na análise do papel estratégico e de suporte institucional das unidades que compõem a estrutura organizacional da UnB frente às finalidades essenciais de ensino, pesquisa, extensão e inovação” (UnB, 2018, p. 21). Dessa maneira, elaborou-se o Mapa Estratégico da Universidade em consonância com a metodologia do *Balanced Score Card* (BSC), as perspectivas de atuação e as diretrizes institucionais da UnB. O Mapa Estratégico oferece uma abordagem integrada do planejamento e dispõe sob três perspectivas as diretrizes institucionais das áreas estratégicas que compõem a Universidade, ilustrando assim como cada área contribuiria para o alcance da missão e da visão. A partir desta definição buscou-se

o alinhamento das estratégias adotadas e o direcionamento das ações que deveriam ser desenvolvidas durante todo o ciclo de planejamento, portanto no período de 2018 a 2022.

A figura 3 demonstra as unidades divididas de acordo com os eixos temáticos, sendo que nem todas as unidades da UnB estão contempladas nessa classificação, porque somente as áreas consideradas estratégicas aparecem na figura.



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 da Universidade de Brasília

Compreende-se que as unidades que não foram destacadas na Figura 3, têm sua importância, porém não foram consideradas como estratégicas para atingir as metas que foram estabelecidas, pois algumas áreas configuram suporte institucional aos setores que compõem a estrutura organizacional da UnB frente às finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, conforme consta no PDI 2018 – 2022 (UnB, 2022c).

Observa-se que as unidades acadêmicas não constam como áreas estratégicas na figura 3. As áreas destacadas como estratégicas são os órgãos que definem as diretrizes e os planos de ação para que as unidades acadêmicas possam atuar como nível operacional da organização no processo finalístico que é o ensino, a pesquisa e a extensão. A comunidade acadêmica participou da elaboração das metas e objetivos organizacionais por meio de *workshops abertos* e por respostas a consulta pública, conforme consta no PDI (UnB, 2022).

O Quadro 8 abaixo organiza as unidades da Universidade que possuem pedagogos e que estão correlacionadas aos eixos temáticos do PDI e aos tipos de ambiente classificados para a presente pesquisa.

Quadro 10. Unidade de lotação e o tipo de ambiente.

Número de pedagogos lotados	Denominação unidade de lotação	Unidade vinculada	Classificação no Eixo temático PDI 2018-2022	Tipo de ambiente - classificação pesquisa
1	Coordenação de Organizações Comunitárias	Decanato de Assuntos Comunitários (DAC)	Área Institucional	Organizacional
2	Diretoria de Desenvolvimento Social	Decanato de Assuntos Comunitários (DAC)	Área Institucional	Organizacional
1	Coordenação de Processos seletivos	Decanato de Ensino de Graduação (DEG)	Área Institucional	Organizacional
4	Coordenação de Articulação da Comunidade educativa	Decanato de Assuntos Comunitários (DAC)	Área Institucional	Organizacional
1	Faculdade de Educação	Faculdade de Educação (FE)	Não estratégica	Acadêmico
1	Centro de Educação a Distância	Centro de Educação a Distância (CEAD)	Não estratégica	Acadêmico
2	Coordenadoria de Capacitação	Decanato de Gestão de Pessoas (DGP)	Área de Gestão	Organizacional
1	Coordenação Pedagógica	Decanato de Ensino de Graduação (DEG)	Área Institucional	Organizacional
1	Instituto de Letras	Instituto de Letras (IL)	Não estratégica	Acadêmico
1	Coordenação de Integração das Licenciaturas	Decanato de Ensino de Graduação (DEG)	Área Institucional	Organizacional
1	Centro de Excelência em Turismo	Centro de Excelência em Turismo (CET)	Não estratégica	Acadêmico

Fonte: desenvolvido pela autora.

O total de unidades que possuem pedagogas em seu quadro de pessoal são 11 (onze) unidades dentro de um universo de 132 (cento e trinta e duas) unidades, acadêmicas e administrativas, em toda a Universidade. É possível observar que o número total de pedagogas hoje na UnB não representa nem o total de unidades acadêmicas existentes. Unidades essas que trabalham diretamente com o processo educativo, sem considerar ainda há outros órgãos na UnB que trabalham com práticas educativas, tais como centros e órgãos complementares e auxiliares. O que seria, portanto, um número muito maior de pedagogos que poderiam atuar na Universidade de Brasília. Embora essa problemática seja muito importante em ser debatida e estudada, não é objeto da pesquisa da presente dissertação.

Quanto à análise dos dados constantes do Quadro 8, nota-se que as pedagogas em sua maioria estão lotadas nas unidades estratégicas para a Universidade, segundo o estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O que se destaca como fator relevante, pois são as especialistas no processo educativo. E esse é o processo de trabalho finalístico da UnB: formar profissionais. São 9 (nove) pedagogas lotadas nas áreas estratégicas do eixo temático institucional. No entanto, os outras 4 (quatro) pedagogas estão lotadas em unidades que não foram, nesse último PDI, consideradas unidades estratégicas. E 2 (duas) pedagogas estão lotadas na área temática de gestão. Uma pedagoga encontra-se cedida a outro órgão da Administração Pública, portanto não consta na lista do quadro 8.

Observa-se então uma contradição na realidade da Universidade, se sua missão está diretamente relacionada à formação de pessoas, como tem-se a maior parte dos profissionais especialistas na prática educativa, que é o pedagogo, lotados em unidades que, embora sejam consideradas estratégicas, não são unidades de ensino, como as unidades acadêmicas.

No PDI 2018 - 2022, as metas e propostas e perspectivas da administração para a Universidade pautaram-se em duas diretrizes principais: a) informatização plena das atividades administrativas, com implementação de sistema informatizado de gestão possibilitando reduzir o retrabalho, minimizar a impressão de documentos, agilizar tarefas e o atendimento à comunidade acadêmica e à sociedade, gerando maior satisfação do público interno e externo.; e b) simplificação de processos: revisão dos principais processos existentes na UnB, por meio da gestão e reengenharia dos processos, visando à otimização e exclusão de etapas que impactam na agilidade do trabalho administrativo. (UnB, 2022c, p. 120). A partir dessas diretrizes diversos projetos e ações foram planejados e apresentados no referido PDI, tais como estímulo maior à permanência estudantil e expansão da infraestrutura para a graduação e pós-graduação e infraestrutura tecnológica para apoiar todo o trabalho da Universidade.

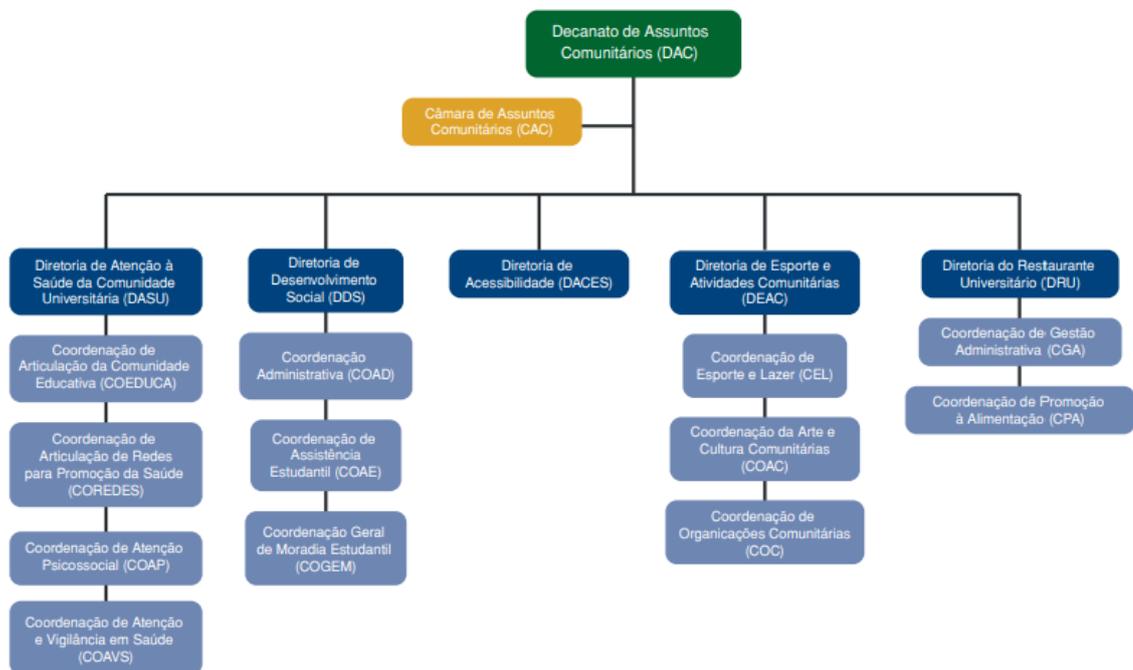
Considerando o tamanho da Universidade, não seria possível dispor aqui todas as suas metas e objetivos. Logo, com o objetivo de identificar as relações da atuação do pedagogo com a estratégia organizacional, analisou-se os objetivos e metas organizacionais das áreas diretamente relacionadas com o trabalho do pedagogo, ou seja, unidades que possuem esse profissional em seu quadro de pessoal. Separou-se algumas unidades para terem suas metas e objetivos organizacionais analisados a partir da classificação preliminarmente definida: ambiente organizacional e ambiente acadêmico, e então assim verificar se seria importante possuir pedagogos em seu quadro de pessoal.

No PDI, as metas estão atreladas a cada objetivo organizacional e estes estão relacionados a cada unidade do eixo temático. Portanto, os quadros de numeração 9 a 13 organizam os objetivos organizacionais dispostos no PDI, seus indicadores e metas relativas a cada setor que possui pedagogos.

O Decanato de Assuntos Comunitários (DAC) é a unidade estratégica constante do PDI, classificada no eixo temático de área institucional, que possui maior número de pedagogas, no total de 7 (sete) profissionais.

É um Decanato de grande porte, pois possui 5 (cinco) diretorias. As pedagogas atuam em três diretorias: a Diretoria de Desenvolvimento Social (DDS), a Diretoria de Esporte e Atividades Comunitárias (DEAC) e a Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária (DASU). Na figura 4, a seguir, apresenta-se o organograma do DAC de maneira a permitir a compreensão das Coordenações em que atuam as pedagogas e a que diretorias estão vinculadas, uma vez que as metas estão atreladas ao nível de diretorias.

Figura 4. Organograma do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC)



Fonte: sítio eletrônico do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC)

A Diretoria de Esporte e Atividades Comunitárias (DEAC) promove a integração da comunidade universitária por meio do esporte, do lazer e de ações culturais. É constituída pela Coordenação de Esporte, Coordenação de Arte e Cultura e Coordenação de Organizações Comunitárias. No Quadro 9 consta seu objetivo organizacional de “*promover o esporte*

comunitário e o lazer de forma multidisciplinar na perspectiva da qualidade de vida da comunidade universitária” e os indicadores relacionados a ele, o cálculo e as metas para verificar se o objetivo foi atingido durante a vigência do PDI.

Quadro 11. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica do DEAC/DAC

Unidade	Objetivo Organizacional	Indicador	Cálculo	Metas
DEAC/ DAC	5. Promover o esporte comunitário e o lazer de forma multidisciplinar na perspectiva da qualidade de vida da comunidade universitária	5.1 Percentual de ampliação de participantes nos 10 eventos de esporte e lazer promovidos pela DEL	(Participantes nos eventos do ano / total de participantes do ano de 2017) *100	2018: 5% 2019: 10% 2020: 15% 2021: 20% 2022: 25%
		5.2 Número de parcerias firmadas com a DEL	N. de parcerias firmadas por ano com a DEL	2018: 1 parceria 2019: 2 parcerias 2020: 3 parcerias 2021: 4 parcerias 2022: 5 parcerias
		5.3 Ampliação do número de clubes esportivos universitários instituídos de acordo com as modalidades oficiais da CBDU	N. de clubes das instituídos a cada ano em relação aos já existentes em 2017= 14 clubes	2018: 16 2019: 18 2020: 20 2021: 22 2022: 24
		5.4 Percentual de estudantes que conhecem os programas de esporte e lazer e reconhecem a sua importância na vida acadêmica e na promoção da qualidade de vida	(N. de estudantes que conhecem e reconhecem satisfeitos/total de estudantes que responderam à pesquisa satisfação) *100	2018: 10% 2019: 30% 2020: 50% 2021: 70% 2022: 80%

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022 adaptado

A Diretoria de Desenvolvimento Social (DDS) desenvolve estratégias de inclusão social, visando à permanência e a diplomação com qualidade de formação, evitando-se, assim, a retenção e a evasão de estudantes em situação de vulnerabilidade social. Nesta diretoria, são oferecidos bolsa-alimentação; auxílios socioeconômico, creche, transporte e emergenciais; bolsa-permanência do MEC e Moradia Estudantil. Seu objetivo organizacional consta abaixo:

Quadro 12. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica do DAC

Unidade	Objetivo Organizacional	Indicador	Cálculo	Metas
---------	-------------------------	-----------	---------	-------

DDS/ DAC	1. Garantir condições de inclusão, permanência e sucesso acadêmico aos estudantes da UnB em situação de vulnerabilidade socioeconômica	1.1 Redução do tempo do processo de inclusão de estudantes nos programas de assistência estudantil	Tempo decorrido entre o início das aulas e o término das avaliações socioeconômicas	2018: 2 meses 2019: 1 mês 2020: 1 mês 2021: 0
		1.2 Percentual de Estudantes PPAES evadidos da Universidade por semestre	(Total de estudantes PPAES evadidos em relação ao total dos estudantes PPAES no semestre) *100	2018: 25% 2019: 20% 2020: 15%
		1.3 Percentual de Estudantes PPAES que ultrapassam o tempo regular mais dois (semestres) do respectivo curso.	(Total de estudantes PPAES que ultrapassaram o tempo estimado regular (TER) mais dois/total de estudantes PPAES no semestre) *100	2018: 25% 2019: 20% 2020: 15%
		1.4 Percentual de Estudantes PPAES com baixo rendimento em Acompanhamento Acadêmico	(Total de estudantes PPAES com baixo rendimento em acompanhamento acima do limite de dois semestres ou atrasados no fluxo que estão recebendo Acompanhamento Acadêmico/Total de estudantes PPAES com baixo rendimento) *100.	2018: 10% 2019: 20% 2020: 30%
		1.5 Percentual de Estudantes PPAES formados no tempo regulamentar mais dois semestres	(Total de estudantes PPAES formados / total de estudantes PPAES que deveriam diplomar-se (tempo regulamentar mais dois) no semestre) *100.	2018: 30% 2019: 50% 2020: 70%
		1.6 Percentual dos formados em relação aos egressos de PPAES	(Total de Estudantes PPAES formados/total de estudantes PPAES egressos (desligados, jubilados, abandonos e formados) *100	2018: 50% 2019: 60% 2020: 70%
		1.7 Percentual de estudantes que conhecem os programas de assistência estudantil e seus objetivos	(Percentual dos estudantes que responderam à pesquisa e conhecem os programas / total de estudantes que responderam à pesquisa) *100	2018: 80% 2019: 90% 2020: 95% 2021: 100%

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022 adaptado

Criada em abril de 2019, a DASU tem como missão a coordenação de políticas e estratégias de atenção à saúde e à qualidade de vida da comunidade universitária. Realiza

ações de prevenção, promoção de saúde e atenção psicossocial. Vinculada a esta diretoria está a Coordenação de Articulação da Comunidade Educativa (COEDUCA) onde estão lotadas 4 (quatro) pedagogas. Suas atribuições estão voltadas aos estudantes visando a promoção de processos educativos acolhedores, inclusivos e comprometidos socialmente. A Figura 5 abaixo disponibilizada apresenta o papel exercido por essa unidade.

Figura 5. Atribuições da Coordenação de Articulação da Comunidade Educativa (COEDUCA)
 Coordenação de Articulação da Comunidade Educativa (CoEduca)

A Coordenação de Articulação da Comunidade Educativa, CoEduca, tem como missão contribuir para a construção de uma cultura de comunidade educativa na UnB. Enfatiza e reconhece a dimensão educativa na atuação de cada pessoa que compõe a universidade e propõe sua mobilização em torno do desenvolvimento de uma cultura de acolhimento em seu cotidiano.

Com uma equipe constituída por profissionais da Pedagogia, da Psicologia Escolar e por Técnicas Administrativas, a CoEduca visa colaborar para a promoção de processos educativos acolhedores, inclusivos e comprometidos socialmente.

Para tanto, considera a educação universitária promotora do desenvolvimento humano de forma integral, observando a formação técnico-conceitual, vivências lúdicas, artísticas, esportivas, políticas e a convivência comunitária.

Fonte: sítio eletrônico do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC)

A DASU não existia quando o PDI 2018 - 2022 elaborado, por esse motivo não foram encontrados os objetivos e indicadores organizacionais referentes a essa diretoria.

Nota-se que as competências desta COEDUCA envolvem práticas educativas e que justifica a lotação do referido quantitativo de pedagogas.

O Decanato de Ensino de Graduação (DEG), unidade também estabelecida no PDI como estratégica do eixo institucional, é responsável pelo estabelecimento das políticas e dos processos institucionais relacionadas aos cursos de graduação e tem como missão promover a educação superior, em nível de graduação, de forma democrática, inclusiva e inovadora, comprometida com a formação de profissionais qualificados, éticos e socialmente referenciados.

No DEG estão lotadas três pedagogas, incluindo a autora da presente dissertação, a qual é lotada atualmente na Diretoria de Inovação e Estratégia para o Ensino da Graduação (DIEG). Esta possui a competência de atuar no ingresso dos estudantes na graduação da

Universidade, buscando atender às expectativas de suas escolhas profissionais e propor e apoiar ações de inovação no ensino da graduação na UnB. Entretanto, o trabalho da pedagoga autora da presente dissertação não é objeto desse estudo.

Nesta diretoria são realizados projetos e eventos visando o desenvolvimento de espaços de aprendizagem com base no diálogo e na troca de conhecimento, em ambientes interdisciplinares e inovadores, voltados para a qualidade do ensino e a integração com a sociedade.

Referente à unidade em que a pedagoga atua que é DIEG, possui relação com um objetivo organizacional e possui dois indicadores a fim de possibilitar o acompanhamento das metas. Os outros objetivos organizacionais estabelecidos para o DEG não estavam correlacionados às unidades internas, mas tão somente à Direção do Decanato. Os indicadores definidos para verificar se o objetivo organizacional “*melhorar o fluxo dos processos de ensino de graduação*” foi atingido, se referem à implementação de um sistema de gerenciamento de espaços físicos, ou seja, salas de aula e laboratórios. Cabe destacar que esse processo de trabalho não está diretamente relacionado a um trabalho pedagógico.

Quadro 13. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica da DIEG/DEG

Unidade	Objetivo	Indicador	Metas
DIEG/DEG	1. Melhorar o fluxo dos processos do ensino de graduação.	1.1 Quantidade de <i>campi</i> em que o sistema de gerenciamento para organização do espaço físico das atividades acadêmicas foi implantado.	2018:1 2019:2 2020:3 2021:4
		1.2 Quantidade de <i>campi</i> em que o sistema de gerenciamento para organização do espaço físico para atividades de extensão foi implantado.	2018:1 2019:2 2020:3 2021:4

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022.

As outras duas pedagogas atuam em outras duas diretorias do DEG, uma na Diretoria Técnica de Graduação (DTG), a qual está vinculada à Coordenação Pedagógica (CP). E a outra pedagoga atua na Diretoria de Planejamento e Acompanhamento Pedagógico das Licenciaturas (DAPLI).

A Diretoria Técnica de Graduação (DTG) vincula-se ao DEG e atua oferecendo suporte aos estudantes e aos professores da UnB, dirimindo dúvidas e buscando soluções para questões acadêmicas, pedagógicas e administrativas dos cursos.

A DTG orienta sobre as normas acadêmicas e os processos de criação e reestruturação de cursos – aumento de vagas, novos cursos, infraestrutura e projetos pedagógicos. Juntamente com a Secretaria de Administração Acadêmica (SAA), atua como interlocutora de coordenadores de cursos de graduação e junto ao Ministério da Educação (MEC) nos processos de reconhecimento e avaliação dos cursos de graduação.

A atuação da DTG junto às coordenações de cursos é realizada pela Coordenação Pedagógica (CP), setor em que atua a pedagoga, para auxiliar nos processos de criação, revisão e reformulação dos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs).

O Projeto Pedagógico de Curso (PPC) é instrumento de gestão acadêmica se baseia nas Diretrizes Curriculares Nacionais e orienta o currículo dos cursos de maneira a definir o perfil do profissional egresso desejado.

O PPC vai muito além do caráter oficial / legal e formal, pois revela, em essência, a intencionalidade, os objetivos educacionais, profissionais, sociais e culturais, os rumos para o curso respectivo e o perfil do egresso pretendido. Demonstra a reflexão que se desenvolve sobre as ações e as formas de intervir na realidade, devendo manter consonância com a proposta do curso, atendendo às normativas internas e externas à UnB. O PPC define, enfim, as concepções pedagógicas e metodológicas, além das estratégias para o ensino, a aprendizagem e sua avaliação.⁸

Quanto aos objetivos organizacionais estabelecidos no PDI, somente um objetivo organizacional aparece relacionado à Diretoria Técnica de Graduação (DTG): “*consolidar uma política de acompanhamento, apoio e permanência acadêmica*”. A esse objetivo diversos indicadores foram relacionados, dentre esses, apenas um está relacionado à DTG, como descrito no quadro 12 abaixo.

⁸ Informações disponibilizadas no sítio eletrônico do Decanato de Ensino de Graduação (DEG) disponível em: <https://deg.unb.br/a-coordenacao>

Quadro 14. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica da DTG/DEG

Unidade	Objetivo	Indicador	Metas
DTG/DEG	4. Consolidar uma política de acompanhamento, apoio e permanência acadêmica.	3.1 Percentual de egressos do sistema de cotas sociais da UnB (% do total de alunos que entraram por cota) - Inclusão social Histórico do Indicador: 2016: 9,6%	2018: 7 eventos (fóruns de licenciaturas, editais de fomento à pesquisa, bolsa iniciação à docência, bolsa iniciação à pesquisa, ciclo de debates, encontro UAB, seminários) 2019: 10 eventos 2020: 10 eventos 2021: 10 eventos 2022: 10 eventos

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022.

Outra unidade estratégica, classificada no eixo temático de área de gestão, é o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), responsável por promover a gestão, o desenvolvimento e a potencialização de pessoas contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. Compete também, ao DGP, a lotação dos servidores, o dimensionamento das pessoas em cada unidade, de acordo com as especificidades dos cargos, o planejamento e realização de ações de treinamento e desenvolvimento dos profissionais para que apresentem o desempenho esperado no trabalho.

Neste Decanato, o setor competente para atuar no treinamento e desenvolvimento de pessoas é a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE). Nesta diretoria também são desenvolvidos os estudos referentes à gestão de pessoas de forma a viabilizar o processo contínuo de melhoria dos serviços oferecidos. Além disso, nesta diretoria também são trabalhados os processos de gestão de desempenho que retroalimenta o subsistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas, e o processo de desenvolvimento na carreira dos servidores.

Na Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), unidade em que estão atuando as duas pedagogas, e vinculada à DCADE, são planejadas e executadas as ações que visam desenvolver as competências necessárias para os servidores de modo que contribuam para o alcance da missão da UnB. A figura 6 apresenta as atribuições dessa Coordenadoria:

Figura 6. Atribuições da Coordenadoria de capacitação (PROCAP)**Coordenadoria de Capacitação – PROCAP**

- Identificar necessidades de treinamento, planejar, desenvolver e avaliar ações de capacitação dos servidores, com base na Política e na Política Nacional de desenvolvimento de Pessoas – PDP (Decreto n. 9.991/2019);
- Oferecer, aos servidores técnico-administrativos e docentes, ações de capacitação – como cursos presenciais, semipresenciais e a distância, oficinas, palestras, mestrado profissional, entre outras – proporcionando o desenvolvimento de competências e a atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes.
- Ampliar e democratizar oportunidades de capacitação, oferecendo treinamentos personalizados ao servidor, sem que haja necessidade de retirá-lo de seu ambiente de trabalho, a partir do uso da Internet e da plataforma virtual.
- Identificar necessidades e definir prioridades de capacitação, aprendizagem, desenvolvimento profissional e educação continuada;
- Realizar o desenho instrucional e viabilizar a execução das capacitações ofertadas pela PROCAP;
- Promover e receber a avaliação dos cursistas das ações ofertadas;
- Elaborar o PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas), no âmbito da UnB visando à ampliação e complementação da oferta de cursos da ENAP;
- Elaborar o relatório anual de execução do PDP;
- Gerir os recursos da Ação de Capacitação de Servidores, vinculada ao PNPD;
- Incentivar a atuação de servidores qualificados como autores de materiais institucionais, facilitadores, instrutores e multiplicadores.

Fonte: sítio eletrônico do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP)

Observa-se que as atribuições da área têm relação direta com a prática educativa, sendo no planejamento e estruturação das práticas educativas, sendo na viabilização de que essas ocorram no espaço organizacional da Universidade. NO PDI 2028 – 2022, as metas e o objetivo organizacionais estabelecidos para a DCADE:

Quadro 15. Objetivos, indicadores e metas organizacionais por unidade estratégica da DCADE/DGP

DCADE/ DGP	1. Implementar o Plano de Desenvolvimento do PCCTAE	1.1 Percentual de competências fundamentais atualizadas	(Quantidade de competências fundamentais atualizadas/Quantidade de competências fundamentais) *100	2018: 100%
		1.2 Percentual de setores com suas competências específicas mapeadas	10% - Estabelecer metodologia de mapeamento 90% - 0,9*(Quantidade de setores mapeados/Quantidade de setores na Instituição) *100	2018: 30% 2019: 80% 2020: 100%
		1.3 Percentual de competências gerenciais atualizadas	(Quantidade de competências gerenciais atualizadas/Quantidade de competências gerenciais) *100	2018: 100%

		1.4 Percentual de Elaboração de programas de capacitação específicos	(Quantidade de áreas atendidas/ Total de áreas*) * Depende do estudo de mapeamento de competência e dimensionamento	2018: 30% 2019: 50% 2020: 70% 2021: 100%
		1.5 Percentual da implementação do Programa de Gestão de Desempenho	40% - Sistema 0,4*(Quantidade de módulos do sistema implementados / Quantidade de módulos do sistema) *100 25% - Aplicação do Programa nas Unidades 0,25*(N. de unidades com programa aplicado/N. total de unidades) 15% - Correções no Sistema 0,15*(N. de correções/N. de erros) 20% - Sensibilização/Capacitação das unidades 0,2* (N. de unidades atendidas/N. total de unidades)	2018: 50% 2019: 80% 2020: 100%

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022.

Os indicadores relacionados ao objetivo organizacional da DCADE se referem ao mapeamento de competências, processo que subsidia a elaboração das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Entretanto, não se observou indicadores que tratem de quantitativos de práticas pedagógicas, ainda que o foco principal da Procap seja esse.

As outras unidades da UnB em que as pedagogas atuam são a Faculdade de Educação (FE), o Centro de Educação a Distância (CEAD), o Instituto de Letras (IL) e o Centro de Excelência em Turismo (CET), unidades que não foram consideradas como estratégicas no PDI 2018 – 2022, pois não constam objetivos e metas organizacionais para essas unidades. Ainda que o CEAD não seja considerado no Organograma da UnB como unidade acadêmica, na classificação utilizada na presente pesquisa, este centro foi considerado como unidade acadêmica, como explicitado no quadro 8, por estar diretamente relacionado à prática de ensino na modalidade a distância.

O Centro de Educação a Distância (CEAD) possui a missão de promover a Educação a Distância na UnB, ofertando o ensino de referência social, com ações integradas por metodologias ativas, tecnologias digitais da informação e comunicação e mediadas por práticas pedagógicas inovadoras. Atualmente, o Centro tem as funções de disponibilizar, realizar a manutenção e desenvolver o ambiente virtual *Aprender*, e apoiar a comunidade

acadêmica no uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas aulas universitárias remotas.⁹

O Centro de Excelência em Turismo (CET) é um centro interdisciplinar que conta com a colaboração de diversos professores e pesquisadores de distintos Institutos e Faculdades da UnB. É polo de produção e difusão do conhecimento científico em Turismo e atua no ensino, pesquisa, extensão das áreas de Hospitalidade, Gastronomia e Lazer, a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil¹⁰. O CET tem como visão de futuro:

Ser referência regional, nacional e latino-americana no ensino, pesquisa e extensão do Turismo como um campo de ciência interdisciplinar, pela busca da sustentabilidade e da inclusão social, respeitando e valorizando a diversidade cultural, ambiental e social, presente nas bases territoriais das práticas turísticas, para o desenvolvimento do território e de seus sistemas locais produtivos pelo Turismo, atento ao perfil e às demandas do mundo do trabalho e das futuridades das políticas públicas.

E o Instituto de Letras (IL) é unidade acadêmica responsável pelos cursos de graduação do estudo da língua brasileira e línguas estrangeiras. O Instituto de Letras é composto por três departamentos: Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução (LET), Departamento de Linguística, Português e Línguas Clássicas (LIP) e Departamento de Teoria Literária e Literaturas (TEL). Aos departamentos estão ligados, além dos cursos de licenciaturas, quatro programas de pós-graduação: Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada (PGLA); Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução (POSTRAD); Programa de Pós-Graduação em Linguística (PPGL) e Programa de Pós-Graduação em Literatura (POSLIT)¹¹.

É possível inferir, a partir dos dados obtidos na leitura dos documentos institucionais, a análise das metas e atividades de realizadas por cada unidade, que todos os ambientes em que estão lotadas as pedagogas envolvem processos de trabalho de natureza pedagógica.

Outro documento institucional importante para a presente pesquisa é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o qual antes era denominado de Plano Anual de capacitação (PAC). Considerando que a presente dissertação estuda a função do pedagogo no

⁹ Informações encontradas no sítio eletrônico do CEAD disponível em: <https://cead.unb.br/cead/quem-somos>.

¹⁰ Informações encontradas no sítio eletrônico do CET disponível em: <https://cet.unb.br/institucional/a-unidade>

¹¹ Informações encontradas no sítio eletrônico do Instituto de Letras (IL) disponível em: <http://il.unb.br/inicio/a-unidade>

planejamento e realização das práticas pedagógicas direcionadas aos servidores técnicos e docentes, é importante compreender as políticas institucionais, pois é documento que expressa as diretrizes e princípios em que se baseia a elaboração de práticas pedagógicas na organização.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2023 manifesta o compromisso da Universidade de Brasília em ampliar as oportunidades de qualificação e de desenvolvimento profissional para todos os servidores da Universidade de modo a:

O PDP UnB 2023 reforça o compromisso da Universidade de Brasília em ampliar as oportunidades de qualificação e de desenvolvimento profissional para todos os servidores da Universidade de modo a:

- Aprimorar os processos de gestão e de desenvolvimento de pessoas na UnB;
- Incentivar o aprendizado contínuo dos servidores da UnB;
- Otimizar o uso adequado dos recursos públicos;
- Preparar os servidores da UnB para as mudanças de cenários internos e externos a Universidade;
- Tornar os processos de capacitação e desenvolvimento mais dinâmicos, equânimes, modernos e transparentes (UnB, 2023).

A Política de Capacitação dos Servidores da Universidade de Brasília (UnB) - técnico-administrativos em educação (TAEs) e docentes fundamenta-se no Decreto nº 7.707/2006 e na Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB nº 1/2016. A unidade responsável pela implementação da política de capacitação e, conseqüentemente, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas é a Coordenadoria de Capacitação (Procap) vinculada ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). Este tem como responsabilidades: a atualização dos recursos humanos desta Instituição, visando à qualidade dos seus serviços, e por princípios a melhoria da qualidade de vida e da qualificação profissional; a adequação do perfil de servidores e colaboradores aos diversos ambientes organizacionais; a valorização da sua participação nos programas desta Universidade e o processo contínuo de treinamento como agente motivador de participação.

Assim, constam no PDP as ações de capacitação que foram identificadas como necessárias para desenvolver as competências dos profissionais que atuam na UnB de diversos cargos, considerando as metas e objetivos organizacionais estabelecidos no PDI 2018-2022. A UnB oferece aos servidores técnico-administrativos e docentes ações de capacitação: internas e externas (realizadas em parceria com escolas de governo e outras instituições públicas ou privadas, situadas em Brasília ou em outra localidade). Assim, as ações de capacitação que não foram ofertadas no plano, mas que são necessárias para o

desempenho no trabalho, podem ter apoio para sua realização, desde que estejam relacionadas à estratégia organizacional.

As ações de capacitação ofertadas pela Procap estão divididas em áreas de atuação, contemplando as necessidades de formação de servidores docentes e servidores técnico-administrativos, as quais são: formação básica, uso de software e sistemas, valorização e respeito à diversidade humana, qualidade de vida no trabalho, rotinas administrativas, secretarias acadêmicas e laboratórios, desenvolvimento docente, desenvolvimento de gestores, tecnologia da informação, formação de colaboradores e tutores presenciais e a distância, qualificação de servidores e desenvolvimento pessoal. Há também uma última área de formação que trata da qualificação de servidores por meio da oferta de mestrados profissionais nas áreas de Economia, Educação, e Gestão Pública (UnB, 2023).

Observa-se, então, relação direta entre as ações que são planejadas ou apoiadas pela organização com a estratégia organizacional, corroborando que estabelece a literatura no que tange aos objetivos da educação profissional. A UnB, por meio do PDP, conceitua as ações de capacitação e estabelece que estão em consonância com as políticas e diretrizes do governo federal para o desenvolvimento dos servidores públicos federais, quais sejam: eventos, cursos de curta duração presenciais ou a distância, oficinas, visitas técnicas, participação em eventos científicos, técnicos, artísticos ou culturais nacionais e internacionais, bem como alguns cursos de desenvolvimento pessoal e profissional que visem o desenvolvimento de competências institucionais da UnB.

Considerando que os colaboradores de uma equipe devem desempenhar seu trabalho visando o alcance dos objetivos organizacionais, foi analisado, então, as atribuições do servidor técnico-administrativo que ocupa o cargo de pedagogo na UnB. Assim, é importante descrever a que carreira pertence esse servidor público.

Os servidores técnico-administrativos em educação, denominação da carreira dos servidores que atuam nas Instituições de Federais Ensino Superior (IFES). O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação, é estabelecido por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e suas atualizações. Essa lei estabelece como ocorre o ingresso no cargo, como organizar o quadro de pessoal, como se dá a progressão na carreira e a remuneração dos servidores. O plano de carreira dos servidores técnico-administrativos se diferencia de outros planos pela natureza do processo finalístico da Universidade.

Na UnB, assim como em todas as universidades federais, há duas carreiras de servidores distintas, há os servidores técnico-administrativos e os servidores docentes. Os servidores docentes têm sua carreira regulamentada por meio da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Essa distinção tem grande impacto no que se refere a planejar as ações da gestão de pessoas, pois envolve regras e maneiras de se progredir ou incentivar o desempenho distintas.

O artigo 3º da Lei nº 11.091 preconiza a forma de organizar e dimensionar os profissionais na Universidade, que essa deverá se basear nos princípios e diretrizes estabelecidos no plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação:

CAPÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes **princípios e diretrizes**:

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;

II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e a organização de competências específicas decorrentes;

III - qualidade do processo de trabalho;

IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;

VII - desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas (BRASIL, 2005).

Nota-se que o desenvolvimento do servidor deverá estar atrelado aos objetivos organizacionais, assim como o desempenho funcional, deve ser acompanhado por processo pedagógico, baseado em critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciado no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (BRASIL, 2005). Nesse sentido o trabalho de todo servidor da Universidade não poderá estar desvinculado das metas institucionais. As ações de treinamento e desenvolvimento deverão ter como objetivo ampliar as competências necessárias de forma a contribuir para o cumprimento da estratégia organizacional. Logo, buscou-se analisar quais são as responsabilidades do servidor que

ocupa o cargo de pedagogo de acordo com o que está estabelecido nos documentos institucionais e o que é esperado desse profissional em cada ambiente de trabalho em que atua.

Em consulta aos documentos institucionais, obteve-se a descrição do cargo de técnico-administrativo em educação - pedagogo (área), como é denominado na organização.

Primeiramente, destaca-se que as atividades típicas do cargo de pedagogo, disponibilizadas nessa descrição do cargo, remete às atividades que são padronizadas nas descrições de desse mesmo cargo em outros órgãos, incluindo até mesmo atividades que não poderiam ser realizadas no âmbito da Universidade, tendo em vista não haver espaços de educação infantil na UnB. Logo, questiona-se quais critérios e metodologia foram utilizadas pela organização para descrever tais atribuições na Universidade. A descrição encontrada no referido documento está transcrita no quadro 14 abaixo:

Quadro 16. Descrição do cargo de pedagogo

<p>NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: E DENOMINAÇÃO DO CARGO: PEDAGOGO CÓDIGO CBO: 2394-05 REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO: ESCOLARIDADE: Curso Superior em Pedagogia • OUTROS: • HABILITAÇÃO PROFISSIONAL: DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Implementar a execução, avaliar e coordenar a (re)construção do projeto pedagógico de escolas de educação infantil, de ensino médio ou ensino profissionalizante com a equipe escolar. Viabilizar o trabalho pedagógico coletivo e facilitar o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p> <p>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudar medidas que visem melhorar os processos pedagógicos inclusive na educação infantil. • Elaborar e desenvolver projetos educacionais; participar da elaboração de instrumentos específicos de orientação pedagógica e educacional. • Organizar as atividades individuais e coletivas de crianças em idade pré-escolar. • Elaborar manuais de orientação, catálogos de técnicas pedagógicas; participar de estudos de revisão de currículo e programas de ensino; executar trabalhos especializados de administração, orientação e supervisão educacional. • Participar de divulgação de atividades pedagógicas. • Implementar programas de tecnologia educacional. • Participar do processo de ingresso, seleção e qualificação da IFE. • Elaborar e desenvolver projetos de ensino-pesquisa-extensão. • Utilizar recursos de Informática. • Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
--

Fonte: Documento de Descrição de Cargos e Nível E do Plano de Carreira dos cargos Técnico-administrativos em Educação da Universidade de Brasília.

A fim de verificar se tal descrição sumária poderia ser uma descrição padrão

utilizada em diversas organizações e bancas avaliadoras que realizam os concursos públicos no momento de selecionar candidatos para esse cargo, realizou-se pesquisa em concursos para o mesmo cargo, por meio de editais com inscrições abertas ou concluídos. A fim de servir como comparativo apenas quanto à descrição do cargo de pedagogo que atua em outros ambientes que não sejam escolares, foi analisado o edital de concurso de outros órgãos. No concurso do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, regido pelo Edital nº 01/2023, a descrição do cargo de pedagogo consta diferente:

ANALISTA JUDICIÁRIO –ÁREADE APOIO ESPECIALIZADO – PEDAGOGO

Realizar atividades de supervisão e orientação com relação a tarefas concernentes à execução especializada de trabalhos pedagógicos, tais como planejar, coordenar e elaborar diagnósticos, utilizando recursos pedagógicos e técnicas especiais; realizar trabalhos que exijam conhecimentos de informática; operar equipamentos disponíveis e os sistemas e recursos informatizados na execução de suas atividades; outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade da função que venham a ser determinadas pela autoridade superior (TJBA, 2023, p. 32).¹²

No entanto, no concurso para servidores também técnico-administrativos, mas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha do Estado do Rio Grande do Sul (IFFar), Edital de Abertura nº 039/2023, executado pela FUNDATEC, a descrição do cargo de pedagogo é exatamente a mesma utilizada na Universidade de Brasília¹³:

3.3 PEDAGOGO-ÁREA

Atribuições: Implementar a execução, avaliar e coordenar a (re) construção do projeto pedagógico de escolas de educação infantil, de ensino médio ou ensino profissionalizante com a equipe escolar; viabilizar o trabalho pedagógico coletivo e facilitar o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Estudar medidas que visem melhorar os processos pedagógicos, inclusive na educação infantil. Elaborar e desenvolver projetos educacionais. • Participar da elaboração de instrumentos específicos de orientação pedagógica e educacional. Organizar as atividades individuais e coletivas de crianças em idade pré-escolar. Elaborar manuais de orientação, catálogos de técnicas pedagógicas; participar de estudos de revisão de currículo e programas de ensino;

¹² Informações disponibilizadas no Edital nº 01/2023 do Concurso Público par a Provimento de Cargos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, disponível em: https://www.concursosfcc.com.br/concursos/tjuba122/edital_n0_01-2023-abertura_das_inscricoes_concurso_publico_de_provas_e_titulos_para_provimento_dos_cargos_de_servidores_efetivos_do_tjba.pdf

¹³ Informações encontradas no Edital de Abertura nº 039/2023 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha do Estado do Rio Grande do Sul (IFFar) disponível em: file:///C:/Users/Soares/Downloads/746_Edital%20de%20Abertura_Cargos%20de%20TAE_Rev7_%20DOU%2013.02.2023%20-%20vers%C3%A3o%20FINAL.pdf

executar trabalhos especializados de administração, orientação e supervisão educacional. • Participar de divulgação de atividades pedagógicas. Implementar programas de tecnologia educacional. Participar do processo de recrutamento, seleção, ingresso e qualificação de servidores e discentes na instituição. Elaborar e desenvolver projetos de ensino-pesquisa-extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional (IFFar, 2023, p. 32).

O mesmo ocorre no concurso público para técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), também realizado pela FUNDATEC, e regido pelo Edital nº 09/2023¹⁴:

1.6 Área: Pedagogo Atribuições:

Implementar a execução, avaliar e coordenar a (re)construção do projeto pedagógico, de ensino médio ou ensino profissionalizante com a equipe escolar; viabilizar o trabalho pedagógico coletivo e facilitar o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas; estudar medidas que visem melhorar os processos pedagógicos, assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão; elaborar e desenvolver projetos educacionais; participar da elaboração de instrumentos específicos de orientação pedagógica e educacional; Elaborar manuais de orientação, catálogos de técnicas pedagógicas; participar de estudos de revisão de currículo e programas de ensino; executar trabalhos especializados de administração, orientação e supervisão educacional; participar de divulgação de atividades pedagógicas; implementar programas de tecnologia educacional; participar do processo de recrutamento, seleção, ingresso e qualificação de servidores e discentes na instituição; elaborar e desenvolver projetos de ensino-pesquisa- extensão; mediação pedagógica junto aos coletivos discentes e docentes; desenvolvimento e suporte a ações de acesso, permanência e êxito escolar em articulação com outros profissionais do IFSC ;executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional (IFSC, 2023, p. 34).

Apesar de observar tal descrição em mais de uma seleção destinada a servidores técnico-administrativos, não é possível afirmar, somente com base na análise documental, que tal descrição condiz com a descrição do trabalho do pedagogo nos ambientes das Instituições Federais de Ensino Superior. Por esse motivo foram realizadas entrevistas denominadas semiestruturadas ou por pautas com os profissionais que atuam na UnB como pedagogos e com gestores que possuem pedagogos em sua equipe de trabalho.

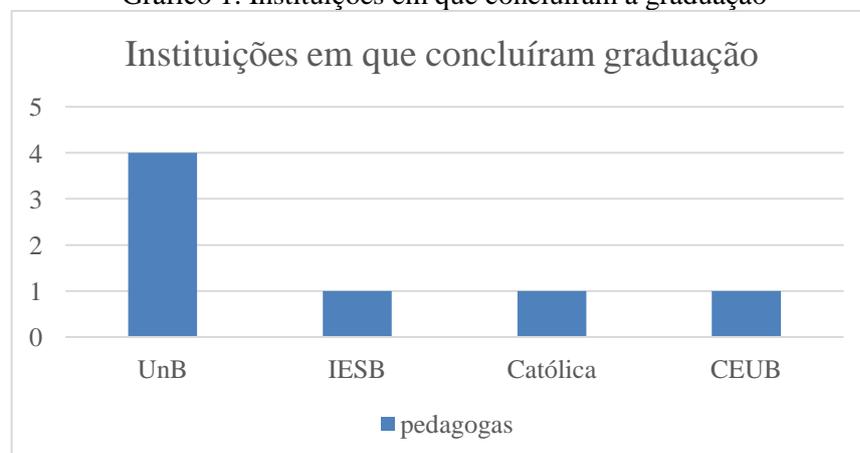
¹⁴ Informações encontradas no Edital nº 09/2023 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) disponível em: https://concursos-publicacoes.s3.amazonaws.com/723/publico/edital_abertura/edital_2_64542a0418f56.pdf?id=64587ea72ec5c

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entrevistadas 7 (sete) pedagogas atuantes na UnB, dentre as quais 6 (seis) atuam em áreas consideradas estratégicas, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, e 1 (uma) que atua em área acadêmica. Não houve disponibilidade de maior número de pedagogas que atuam em áreas acadêmicas em participar da entrevista, bem como conseguir contato para convidar. Todas as entrevistadas identificam-se como do gênero feminino e estão na faixa etária de 36 a 45 anos de idade, com exceção da entrevistada A que está na faixa de 26 a 35 anos.

Cabe ressaltar que desse total de 7 (sete) pedagogas entrevistadas, mais que 50% delas possuem escolaridade em nível de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado. E os outros 42,85% possuem especialização *lato sensu*. No que se refere ao questionamento se participam de grupo de pesquisa ou de estudos, 28,60% dessas profissionais participam de grupo de pesquisa. No questionário para obter essas informações sociodemográficas, foi questionado também em que instituição essas pedagogas concluíram sua graduação, observou-se que aproximadamente 57% dessas profissionais concluíram sua graduação na própria Universidade de Brasília. Enquanto as outras 43% concluíram sua graduação em instituições de ensino superior privadas.

Gráfico 1. Instituições em que concluíram a graduação

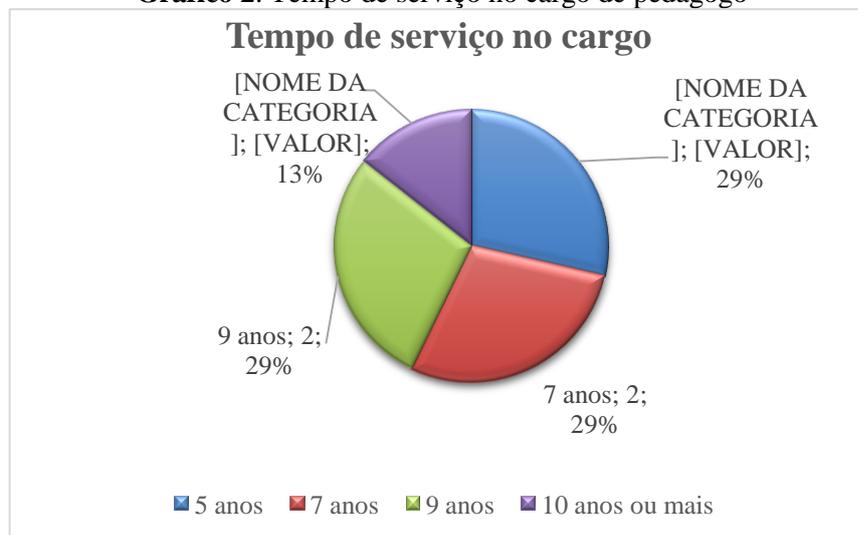


Fonte: elaborado pela autora

A maior parte das pedagogas entrevistadas concluíram sua graduação há menos de 15 anos, o que representa mais que 57% do total, sendo que o restante concluiu a graduação há 16 anos ou mais.

Em relação ao tempo de casa dessas profissionais, a maior parte está abaixo de 10 anos de ingresso no cargo nesta instituição, como pode ser observado no gráfico abaixo em que se apresentam os anos e as quantidades de pedagogas com esse tempo de casa e o quanto isso representa em percentual referente ao total de profissionais.

Gráfico 2. Tempo de serviço no cargo de pedagogo



Fonte: elaborado pela autora

O quantitativo maior de entrevistadas concentra-se entre 5 e 9 anos completos de casa, o que demonstra jovialidade do cargo nesta instituição. Possivelmente o cargo não foi criado desde o nascimento da UnB. Quanto à experiência que elas possuem de vivenciar diferentes setores da UnB, destaca-se que há pouca rotatividade dessas profissionais, o que pode ser visto de forma positiva, pois o profissional que desempenha suas atividades por tempo prolongado pode adquirir mais experiência técnica nas suas atribuições. No entanto, essa pouca mudança de unidade diminui a possibilidade de vivenciar novas experiências na organização e disseminar mais conhecimentos e contribuir de diversas maneiras com a missão organizacional. Desse total de 7 (sete) pedagogas entrevistadas, apenas duas (duas) atuaram em outros setores da Universidade além da unidade em que se encontram no momento do presente estudo.

Quanto aos questionamentos apresentados nas entrevistas, fez-se análise de conteúdo estabelecendo-se categorias para falas que mantinham similaridades. Cabe destacar que a Matriz de coerência possibilitou analisar o conteúdo das falas das entrevistadas buscando atingir os objetivos específicos da pesquisa.

Nesse sentido, buscou-se compreender qual a percepção que essas pedagogas possuíam sobre o seu próprio trabalho. Mais da metade do total dessas profissionais relataram que quando ingressaram não possuíam expectativas com relação ao tipo de trabalho que iriam realizar ou quais atividades iriam executar. As entrevistadas A, B e C relataram essa expectativa. A entrevistada A relatou

“Eu estava aberta a atuar em qualquer local que me colocassem que eu pudesse dar minha contribuição. Quando entrei na Coordenação pedagógica não havia padrão de atuação, a gente precisou ir criando. Eu tinha uma noção de projeto pedagógico, da época da faculdade, mas eu fui construindo a expectativa de acordo com a necessidade que eu via do trabalho a ser desenvolvido” (entrevistada A).

Quanto à entrevistada B, lembrou quais eram suas primeiras expectativas quando ingressou na UnB e destacou sua surpresa com a descrição do cargo que estava no edital do concurso:

Em muitos momentos eu fiquei me perguntando isso, sabe? Porque você sabe que no nosso edital foi um “control c control v” do edital do concurso público da Secretaria de educação. Então, assim, eu fiquei me perguntando muitas vezes, o que eu estou fazendo aqui? Se lá já estava dizendo que eu tinha que atuar como se eu tivesse atuando com menino pequeno? Eu tive que me repensar, me reestruturar, me reorganizar mentalmente, assim, para me entender dentro desse serviço de orientação. Agora dentro de uma coordenação de articulação (Entrevistada B).

Já a entrevistada C, que atua na mesma coordenação que a entrevistada B, relatou que:

Eu fui professora por 16 anos na educação infantil, no ensino fundamental, então eu não fazia ideia do que que um pedagogo fazia na universidade. Fui aprendendo e só depois de estar na universidade que eu vim estudar um pouco sobre o pedagogo nas corporações, essa parte mais de gestão mesmo (entrevistada C).

As pedagogas que possuíam expectativas específicas das atividades que iam executar no seu cotidiano as possuíam de maneira bem distintas. A entrevistada E acreditava que ia atuar com dados estatísticos. A entrevistada F esperava atuar no auxílio aos discentes na

secretaria acadêmica. No entanto, essas duas profissionais não foram atuar nessas atividades. A entrevistada G, ao ser lotada na unidade que trata de assuntos de interesses diretos dos discentes, imaginou que ia atuar junto aos Centros Acadêmicos (CA):

[...] a ideia era fazer essa relação com os Centros acadêmicos. Trabalhava então com o movimento estudantil, e depois entrou na DEIA que trata sobre artes esporte e cultura. O pedagogo tem um olhar educativo sobre todos os processos e o olhar para todas as atividades era um olhar formativo. A ideia era ações formativas que pudessem formar profissionais também no meio das organizações estudantis, no espaço de formar lideranças” (entrevistada G).

No entanto, essa função não foi demandada à profissional. Segundo ela, “a UnB ainda não olha dessa maneira, entende que iremos apenas fazer a guarda de documentos e informações sobre as atividades comunitárias, mas vai além disso” (entrevistada G).

Apenas a entrevistada D atuou nas atividades que esperava atuar quando ingressou: no desenvolvimento de cursos na área organizacional:

A minha perspectiva era trabalhar no desenvolvimento e planejamento de cursos. Um pouco diferenciada da área, que é quando a gente aprende mesmo ali na faculdade, não é que é bem voltada para área escolar, mesmo em si. Desde a minha formação eu sempre procurei trabalhar nessa área mesmo. Eu nunca pensei de trabalhar na área escolar. Pensei mesmo na área organizacional. Então, assim, fui lotada como eu esperava com que eu queria mesmo: trabalhar com desenho de curso, planejamento, execução, não ministrando aulas (entrevistada D).

Quanto ao segundo questionamento de como elas acreditam que os outros profissionais esperam que elas atuem, a maioria delas informaram que a expectativa dos outros se baseia na especificidade do conhecimento do processo pedagógico. Os profissionais que trabalham com as pedagogas esperam que elas tenham a capacidade de ter um olhar diferenciado sobre os processos de trabalho mais específico sobre os elementos do processo educativo, ou seja, de como aquele trabalho deve ser executado considerando-se as peculiaridades da prática pedagógica.

Cabe destacar que essa percepção é das pedagogas quanto ao que elas sentem que os outros profissionais esperam delas. Esse destaque é importante porque, os resultados das entrevistas com os gestores mostraram resultados diferentes dessa percepção das pedagogas.

As entrevistadas B, C, F e G possuem atividades semelhantes que envolvem escuta e acolhimento de diversas demandas dos estudantes, seja sobre o seu desempenho acadêmico, seja demanda referente às questões universitárias coletivas e de socialização.

Essas pedagogas apresentaram perspectiva semelhante também no que se refere ao olhar dos outros profissionais, referente ao trabalho do pedagogo:

Enquanto pedagoga, eu acho que as pessoas esperam que a gente tenha muitas estratégias para resolver essas questões de relação com o aluno, pensar em estratégias diversas para resolver essas questões educativas, questões práticas e questões teóricas. Inclusive, muitas vezes eu não tenho isso, não sou, não tenho esses instrumentos, mas eu tenho procurado tanto que quando eu fui fazer mestrado, foi justamente nesse sentido, de instrumentalizar, para poder ter uma atuação melhor (entrevistada B).

A entrevistada B disse que o pedagogo é o profissional que “*cria estratégias de aprendizagem*”. Concernente a esse entendimento, a entrevistada C interpreta que outros colegas de trabalho “*esperam um trabalho colaborativo. [...] assim, o nosso foco principal era trabalhar com acolhimento dos estudantes e dos calouros quando ingressavam na UnB. Então eu percebi isso, que é essa parceria, essa construção coletiva dentro do setor*”.

No caso da profissional G, ela destacou o que os gestores esperam que o pedagogo naquela unidade, em que iria atuar com os Centro Acadêmicos, “*[...] tivesse um olhar de educador sobre os esportes, as artes e a cultura*” (entrevistada G). Enquanto a pedagoga que atuava com avaliação de cursos e projetos políticos pedagógicos, a entrevistada A, compreendia que as pessoas esperavam:

Um olhar, uma contribuição mais pedagógica, fora do tradicional de uma legislação, e nem sempre eu me sentia preparada para esse olhar, até porque na graduação eu via mais a atuação do pedagogo no ambiente escolar. Apesar de eu ter uma base que me dá condições de atuar numa organização, mas eu não me sentia muito preparada. Então eu ia atrás, eu sabia que eu tinha que intermediar conhecimentos e pessoas, então eu ia muito por essa linha do que as pessoas esperavam e o era preciso para o trabalho e tentava fazer um pouco de cada coisa. Eu tive que recorrer a outros conhecimentos para conseguir atuar. Até porque o projeto político pedagógico que a gente vê na faculdade é um pouco diferente do projeto aqui da UnB. Existe a colaboração sim de diversos envolvidos, mas precisei recorrer a outros conhecimentos da legislação para conseguir atuar.

Segundo a pedagoga que atua no desenvolvimento de cursos, entrevistada D, esperam que ela saiba como se dá o processo de ensino e aprendizagem, quais as linguagem e estratégias que melhor se adequam a cada realidade de público, como descrito por ela:

Por ser essa parte, é bem pedagógica. Eles sempre me consultam sobre a pedagogia, sim. O educador, a educação de adultos, como que se dá o processo de ensino e aprendizagem. E em tal situação assim, geralmente, como que acontece? Eles me consultam muito para isso? E aí tem essa troca de ideia como a minha equipe. A equipe é multidisciplinar, assim temos

psicólogos, pedagogos, pessoas de outras áreas também. Então a gente tem que sempre essa troca. Assim, eles esperam mesmo essa parte mais pedagógica. Às vezes é de algum material, por exemplo. Eles perguntam se faz sentido, se cabe, aquela a linguagem, no caso. Se eu acharia melhor citar de uma forma mais lúdica ou não, se tem uma linguagem mais dialógica (entrevistada D).

Quanto ao questionamento se as pedagogas conhecem a missão da UnB e os objetivos organizacionais relacionados à sua unidade, a maioria das profissionais conhece, mas não sabem descrever com certeza tal missão e objetivos. Apenas duas pedagogas, as entrevistadas E e G, não possuem conhecimento da missão da Universidade. Destaca-se que a única pedagoga que retoma essa informação, durante seu cotidiano de trabalho, é a entrevistada D que atua no desenvolvimento de cursos.

Após esse questionamento, as pedagogas foram questionadas quanto a sua opinião de como elas contribuem para a concretização da missão da UnB. A entrevistada A relatou que sim contribui desde o momento em que conheceu quais seriam suas atividades, disse que foi buscar aprender “[...] *eu fui procurando meios de desenvolver meu trabalho para alcançar o fim da missão da universidade, da missão né de ensino, pesquisa e extensão. A gente tenta fazer né, nem sempre sai como o esperado*” (entrevistada A).

A entrevistada B acredita que contribui para o alcance da missão quando se situa como profissional que possibilita a sensibilização a discussão, o diálogo para o entender o processo educativo de forma inclusiva e articulada junto com os diferentes atores do processo:

Então eu enquanto pedagoga, é fazendo essas reflexões a respeito do que é um espaço educativo, o que que é universidade dentro do seu contexto de história de criação. Pensar enquanto estrutura pra gente melhorar a nossa sociedade. [...] A gente tem uma proposta de conversar, de sensibilizar, de fazer, entender que o processo educativo ele não é o único, né? Ele tem que ser pluri, ele tem que ser diverso, para que a gente possa pensar nesse processo de inclusão (entrevistada B).

A entrevistada C considera que ela contribui para o alcance da missão da universidade a partir do momento em que auxilia os estudantes a encontrarem uma solução para suas dificuldades durante o curso e evitar a evasão, “[...] *articulamos com a coordenação do curso, com colegiado com a direção da faculdade e conseguimos é fazer com que abrisse a equivalência da disciplina*” (entrevistada C).

A entrevistada D pensa que contribui com seu trabalho porque um dos objetivos organizacionais da UnB “*é de estar aprimorando os conhecimentos; aprimorar os conhecimentos tanto os meus quanto dos meus colegas, a cada dia. formação é contínua,*

então eu penso que eu contribuo dessa forma [...] com os próprios cursos, algumas tecnologias novas, algumas inovações, assim que eu contribuo assim” (entrevistada D).

A entrevistada E informou que não obteve tempo suficiente para se dedicar a essa reflexão por haver um sobrecarga de trabalho e atividades. A entrevistada F diz:

Eu acho que eu contribuo nesse sentido de um atendimento um pouco mais direcionado. E muitas vezes eu escutei muito deles, é o como eles estavam se sentindo naquele período [...]. Então eu acho que eu contribuo nesse sentido de evitar um pouco a evasão, ouvindo problemas dele, tentando direcionar de alguma forma. (entrevistada F).

A entrevistada G informou que não mencionou alguma sobre a missão e os objetivos organizacionais na unidade em que atua.

Quanto ao questionamento sobre como as entrevistadas compreendem as práticas pedagógicas, as pedagogas foram unânimes ao apresentarem conceitos que essencialmente as consideram ações que são estabelecidas visando o aprendizado de determinado conhecimento ou comportamento. Em suas conceituações destacaram principalmente que são diferentes tipos de ações, que podem ocorrer em diversos locais, que são ações planejadas e que tem como objetivo melhorar o desempenho do aprendiz. Como como pode ser visto na fala da Entrevistada A

De forma geral são atividades e planejamentos que contribuem para que determinada pessoa aprenda, tenha o conhecimento. [...] nós da Coordenação tentávamos fazer algumas práticas pedagógicas de modo bem micro, fizemos reuniões, fizemos relatórios, fizemos um manual orientador que incentivava os docentes a realizar o projeto político pedagógico. A gente esperava alcançar muito mais resultados, do que conseguimos passar de informação, mas o resto a gente ia construindo junto essa aprendizagem até chegar no resultado esperado. (Entrevistada A)

Numa perspectiva mais ampla do que são práticas pedagógicas a Entrevistada B destaca que a ação de aprendizagem pressupõe uma sistematização, que ela denominou de estrutura, ainda que considere que toda ação possa ter caráter educativo por envolver experiências e aprendizados.

Eu acho que tudo é ação de aprendizagem [...]. É você pensar numa estrutura de formação para determinado público também é uma questão de aprendizagem, porque você tem que estar se revendo constantemente, porque você está fazendo uma coisa que é para o outro. (Entrevistada B).

Perspectiva essa comungada também pela entrevistada C que destaca também a figura do outro sujeito no processo de aprendizagem, que o aprender ocorre na relação entre os sujeitos: *“a gente aprende todos os dias e aprendemos com o outro e aprendemos fazendo também. Tanto para quem recebe quanto para quem ministra [...]”* (entrevistada C).

Da mesma maneira, a entrevistada D destacou que a existência da troca de conhecimento entre sujeitos é o que caracteriza as práticas pedagógicas e as conceituou pelos seus formatos: cursos, eventos, oficinas, palestras e também aprendizagem serviço (entrevistada D). A entrevistada E compreende como uma ação de aprendizagem a ação ou curso de formação que se propõe para que *“aquele problema para que possa ser melhorado ou desenvolvido ou sanado”* (entrevistada E). A entrevistada F que atua com acolhimento e escuta ativa do estudante, compreende que esse trabalho é uma ação de aprendizagem. Quando ela auxilia o estudante no planejamento de como estudar, ela está realizando uma ação de aprendizagem (entrevistada F). E as diferentes dimensões da vida humana foram destacadas pela entrevistada G que lembrou que ação de aprendizagem pode ser conceituada como:

“Tudo aquilo que possibilita o desenvolvimento humano de forma integral seja emocional, seja raciocínio, adquirir conhecimento, as vezes a UnB fica muito focado em adquirir conhecimento, mas esquece as outras dimensões. (entrevistada G).

Quanto aos questionamentos se essas pedagogas realizam o trabalho de planejar e/ou executar práticas pedagógicas na sua unidade de trabalho, as informações foram organizadas no quadro 17 a seguir.

Quadro 17. Entrevistadas e o planejamento ou execução de práticas pedagógicas

Entrevistada	Realiza o planejamento ou executa ou auxilia na execução e supervisão?	Público direcionado
A	Sim, mas realiza pouco planejamento de ações, raramente ocorrem oficinas e elaboração de manual orientador.	Docentes e técnico-administrativos responsáveis pela elaboração de projeto político pedagógico.
B	Sim, ela planeja e executa as estratégias de aprendizagem na coordenação juntamente com as psicólogas escolares. Planejam o acolhimento, assim como oficinas.	Estudantes da UnB
C	Sim, ela planeja e executa as estratégias de aprendizagem na coordenação juntamente com as psicólogas escolares. Planejam o acolhimento, assim como oficinas.	Estudantes da UnB
D	Sim, realiza o planejamento de práticas pedagógicas (presenciais e a distância) para a docência ou outro tipo de aprendizagem.	Docentes e técnico-administrativos

E	Sim, a pedagoga participa do planejamento de ações e acompanha as ações que ocorrem mediante os diversos projetos oferecidos ao público da unidade.	Estudantes das licenciaturas da UnB, professores das licenciaturas da UnB, e a comunidade escolar da Secretaria de Educação do Distrito Federal.
F	Não participa do planejamento das oficinas e ações da semana universitária, mas planeja como serão os acolhimentos e como irá orientar os estudantes.	Estudantes da UnB
G	Atualmente não está realizando. No entanto, já planejou Fórum estudantil, o evento de recepção aos calouros dos Centros Acadêmicos e a proposição de normas.	Estudantes da UnB

Fonte: elaborado pela autora

Em relação às atividades que essas pedagogas realizam no seu cotidiano na Universidade, a pesquisa buscou verificar se tais atividades se tratavam de planejamento e realização de práticas pedagógicas, possuíam semelhança ou se eram distintas de acordo com as unidades em que essas pedagogas atuam. As atividades foram organizadas no quadro a seguir, a partir de suas falas nas entrevistas. Foram identificadas palavras-chave que representam a essência daquelas atividades realizadas por essas pedagogas.

Quadro 18. Atividades realizadas pelas pedagogas entrevistadas

Atividades realizadas	Palavras-chave	Entrevistadas
<p>Analisa os projetos políticos pedagógicos considerando o disposto nas Diretrizes Curriculares nacionais do curso e também às legislações internas da Universidade.</p> <p>Orienta os responsáveis pela elaboração dos projetos políticos pedagógicos em cada Coordenação de curso de graduação para que no documento constem as informações necessárias estabelecidas nas normas.</p> <p>Realiza ações de conscientização da importância dos projetos políticos pedagógicos na vida acadêmica.</p> <p>Orienta os responsáveis pelos processos avaliativos de curso.</p>	<p>Supervisão pedagógica</p> <p>Orientação</p>	A
<p>Planejam e realizam ações de acolhimento/escuta individualizada do estudante da UnB (graduação ou pós-graduação), visando identificar as necessidades do estudante para que seu processo educativo melhore.</p> <p>Planejam e realizam práticas pedagógicas coletivas, tais como oficinas e atividades que visam o aprendizado de habilidades específicas, como por exemplo oficina de planejamento de estudos,</p>	<p>Escuta e acolhimento</p> <p>Mediação de conflitos</p> <p>Articulação e</p>	B, C e F.

<p>bem como oficinas que visam a integração dos estudantes que servem também para que o estudante vivencie o espaço de pausa Universidade como um todo.</p> <p>Divulgam os serviços oferecidos pela unidade referentes à assistência estudantil ou à orientação dos estudantes nas questões administrativas da Universidade.</p> <p>Articulam estratégias para melhorar o processo educativo dos estudantes junto aos responsáveis por cada curso de graduação.</p>	<p>negociação</p> <p>Desenho instrucional</p> <p>Supervisão pedagógica</p>	
<p>Planeja e realiza práticas pedagógicas presenciais e a distância que objetivam melhorar o desempenho desses profissionais, como por exemplo ações voltadas à docência, ou a elaboração de conteúdo para cursos, Produção de textos oficiais da UnB, etc.</p> <p>Registra as informações sobre os cursos e seus participantes no Sistema de Gestão (SIG).</p> <p>Apresenta relatórios de produtividades dos cursos oferecidos pela coordenação aos órgãos internos e externos à UnB.</p> <p>Realiza o levantamento periódico de necessidades de treinamento, junto a cada unidade, para elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UnB e assim estabelecer os cursos que serão oferecidos.</p> <p>Realiza o desenho instrucional dos cursos presenciais e a distância a partir das necessidades identificadas junto às unidades.</p> <p>Realiza a contratação de especialistas para planejar e/ou realizar cursos que visam desenvolver habilidades técnicas específicas.</p> <p>Supervisiona os materiais e as propostas de cursos oferecidas pelos especialistas de forma a verificar se as estratégias pedagógicas propostas (materiais, metodologias etc) estão de acordo com as necessidades do público alvo e as competências que devem ser desenvolvidas.</p> <p>Elabora instrumentos orientadores para repassar aos especialistas (conteudista, tutor ou supervisor) contratados para elaboração/realizam dos cursos presenciais e a distância.</p>	<p>Desenho instrucional</p> <p>Supervisão pedagógica</p> <p>Articulação e negociação</p>	D
<p>Planeja eventos de divulgação dos projetos e palestras direcionados à docência oferecidos ao público pela unidade e realizados tanto na UnB como também nas escolas da Rede Público do DF.</p> <p>Participa da comissão que avalia as propostas de projetos direcionados à docência.</p> <p>Acompanha e apoia administrativamente os grupos que participam dos projetos fomentados pela unidade de forma que o projeto seja executado no prazo e nas condições estabelecidas na proposta do</p>	<p>Articulação e negociação</p> <p>Orientação</p> <p>Apoio administrativo</p>	E

<p>projeto e que sejam apresentados os relatórios necessários.</p> <p>Acompanhamento de programas governamentais referentes às licenciaturas, tais como PIB residência</p> <p>Divulga os materiais de mídias e informativos referentes aos projetos.</p> <p>Arquiva e guarda as informações referentes aos projetos de extensão fomentados, pela unidade, e direcionados à docência.</p>		
<p>Orienta os estudantes sobre o funcionamento das atividades comunitárias e Centros Acadêmicos para que possam se organizar coletivamente na Universidade.</p> <p>Planeja atividades comunitárias para os estudantes, tais como: o Fórum Estudantil e a recepção realizada pelos centros Acadêmicos aos calouros de forma que essas atividades sirvam de espaço de acolhimento e discussão de questões coletivas e importantes para a construção da Universidade democrática.</p> <p>Arquiva os documentos institucionais referentes às atividades comunitárias.</p> <p>Contrata estudantes por meio de bolsa acadêmica.</p> <p>Propõe normas internas para o funcionamento das atividades comunitárias na UnB.</p> <p>Media conflitos entre os estudantes dos Centros Acadêmicos, as Unidades Acadêmicas, os Decanatos e a Reitoria da Universidade de forma que os interesses de todos os envolvidos possam ser contemplados nas ações da Universidade.</p>	<p>Escuta e acolhimento</p> <p>Orientação</p> <p>Mediação de conflitos</p> <p>Articulação e negociação</p>	<p>G</p>

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que as pedagogas B, C e F realizam as mesmas atividades – escuta e acolhimento, mediação de conflitos e articulação e negociação – apesar de atuarem em unidades distintas da Universidade, sendo que a B e C atuam na mesma coordenação. Enquanto a entrevistada F atua em uma unidade acadêmica. Atividades essas que se aproximam das atividades realizadas pela pedagoga entrevistada G, mas com foco em atividades comunitárias e não no desempenho acadêmico individual dos estudantes. Além de realizar essas três atividades, a entrevistada G também realiza orientação aos estudantes. A orientação também realizada pela entrevistada E em sua unidade. A atividade de articulação e negociação é atividade realizada pela maioria das pedagogas.

A pedagoga F compreende que não realiza práticas pedagógicas, pois na sua unidade, segundo ela, as oficinas e outras ações de extensão oferecidas aos estudantes são propostas pelos docentes. Non entanto, ao observar as falas explicando o funcionamento de seu trabalho, a pedagoga F tem atividades semelhantes às atividades das pedagogas B e C quanto à orientação que devem fazer para os estudantes. Logo, observa-se que sim, ela realiza práticas pedagógicas, mas pode não ter essa clareza. Essas contradições, segundo a teoria dialética, são típicas da realidade natural, pois os objetos e fenômenos apresentam aspectos contraditórios e é dessa maneira que se constituem fonte do desenvolvimento da realidade (GIL, 2010).

A atividade de supervisão pedagógica, que envolve o acompanhamento do processo educativo no sentido de estabelecer estratégias de ensino, definição de carga horária, análise de metodologias e recursos pedagógicos, é realizada apenas por quatro pedagogas: entrevistadas A, B, C e D. A atividade de apoio administrativo foi destacada apenas pela entrevistada E.

Observa-se, portanto, que as pedagogas realizam atividades com semelhanças e possuem essencialmente a preocupação com o processo educativo na perspectiva ampla de que a prática educativa ocorre em diferentes situações e locais, ainda que seja sistematizada.

Quanto ao objetivo geral da presente pesquisa, que era analisar a atuação do pedagogo nas práticas pedagógicas desenvolvidas para os servidores docentes e técnico-administrativos, observa-se que apenas duas pedagogas realizam esse trabalho na Universidade, as entrevistadas A e D. Todas as outras possuem como público-alvo das ações os estudantes. O universo total de pedagogas da instituição são 17 profissionais. Logo, se apenas 2 (duas) entrevistadas atuam nesse trabalho, aproximadamente 11,76% atuam nesse trabalho.

A fim de identificar a percepção de outros sujeitos que atuam no ambiente de trabalho dessas profissionais foram entrevistadas também as chefias dessas pedagogas. Realizou-se entrevista semiestruturada e o roteiro de entrevista utilizado para as gestoras consta no Anexo III do presente estudo e teve como objetivo conhecer a percepção e expectativas que as gestoras possuíam do cargo de pedagoga no que se refere ao trabalho que deveria ser realizado na unidade sob sua responsabilidade. Conseguiu-se realizar entrevista com 4 (quatro) chefias. Foram entrevistadas 7 pedagogas, sendo que duas pedagogas atuam no mesmo setor, logo possuem a mesma chefia. Duas gestoras não foram ouvidas porque

estavam em férias durante o período de entrevistas, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 19. Pedagogas e chefias

Pedagogas entrevistadas	Respectiva gestora	Área de atuação
A	Gestora X	Estratégica
B e C	Gestora Y	Estratégica
D	Gestora Z	Estratégica
E	Gestora W	Estratégica
F	Não foi entrevistada	Acadêmica
G	Não foi entrevistada	Estratégica

Fonte: elaborado pela autora

Dentre as 4 (gestoras) entrevistadas, 3 (três) delas atuam em áreas consideradas estratégicas, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, e 1 (uma) que atua em área acadêmica. Todas as entrevistadas identificam-se como do gênero feminino. Em relação a idade das entrevistadas, metade das gestoras estão na faixa etária de 26 a 35 anos e metade da faixa de 46 a 55 anos de idade.

Dessas profissionais 50% delas são da carreira de professor do magistério superior e os outros 50% são da carreira de técnico-administrativo. Cabe ressaltar que desse total de 4 (quatro) gestoras entrevistadas, 50% possuem escolaridade em nível de pós-graduação *stricto sensu* – doutorado, 25% possuem pós-graduação *stricto sensu* – mestrado e os outros 25% possuem especialização *lato sensu*. No questionário para obter essas informações, foi questionado também há quanto tempo atua neste cargo de liderança e se elas já atuaram em outros ambientes da UnB como chefias e também em outras organizações.

Cada uma das entrevistadas possui tempo distintos de atuação no respectivo cargo como líder, a gestora X possui apenas 3 (três) meses de atuação como chefe. A gestora Y possui 1 (um) ano e 5 (cinco) meses, a gestora Z possui 4 (quatro) anos e a gestora W possui 3 (três) anos na função. Metade das entrevistadas já atuou como líder em outras organizações e a outra metade está vivenciando essa função pela primeira vez em sua vida profissional.

Inicialmente questionou-se o seu conhecimento da missão da UnB e os objetivos organizacionais relacionados à sua unidade a fim de identificar a aderência das suas expectativas e seu trabalho à estratégia organizacional. Sim, todas tinham conhecimento da missão e objetivos organizacionais. Uma das entrevistadas, gestora Z, frequentemente retoma o documento de planejamento para realizar seu trabalho junto à equipe. Todas identificam que

seu trabalho contribui de maneira significativa para a concretização da missão da Universidade.

A entrevistada Y considera que sua unidade tem como objetivo:

Criar, ajudar, colaborar para a construção dessa comunidade acolhedora, dessa comunidade que compreende que todas as pessoas são importantes no processo de aprendizagem; que a aprendizagem é um processo colaborativo e interativo por excelência e que depende dessa boa qualidade de interação para que aconteça.

A entrevistada Z, destacou que sua equipe busca sempre entregar os resultados esperados no planejamento institucional, ela considera que eles procuram alinhar a entrega juntamente com as expectativas, buscando os insumos para o planejamento de suas atividades junto às unidades acadêmicas e administrativas da Universidade. Esses insumos são as informações sobre as necessidades de treinamento dos profissionais das unidades da UnB. E depois buscam planejar e executar práticas pedagógicas que eliminem ou minimizem tais necessidades.

A entrevistada W considera sua unidade fundamental para a concretização da missão da UnB pois tem o objetivo de:

[...] contribuir para formação, excelência acadêmica numa perspectiva democrática, emancipadora e de excelência, a formação de professores é fundamental. [...] a educação consegue garantir a democracia, a cidadania, a emancipação. A educação, é o meio de obter isso. E trabalhar com a formação de professores, além dos objetivos da graduação da UnB ou da pós-graduação, esses objetivos são passados para futuras pessoas que vão continuar nessa trilha do pensamento crítico, da excelência acadêmica e do pensamento democrático (entrevistada W).

Em compreensão semelhante à conceituação apresentada pelas pedagogas, as gestoras possuem a perspectiva de que práticas pedagógicas são todas as ações estabelecidas visando o aprendizado de determinado conhecimento ou comportamento.

A gestora X compreende que é toda e qualquer ação que visa “agregar conhecimentos, agregar alguma competência; que visa trabalhar algum ponto que ainda precisa ser trabalhado no desenvolvimento de uma atividade” (entrevistada X). Numa perspectiva mais voltada ao aprendizado no trabalho, a gestora Z entende que essas ações, podendo ser ações de treinamento ou de desenvolvimento, as quais possuem natureza contínua (entrevistada Z).

A entrevistada W destacou essa “*direcionalidade pedagógica; tem como objetivo passar por uma experiência X para aprender, entender, experimentar alguma coisa com um objetivo final. É uma ação com intencionalidade pedagógica*”. Essa intencionalidade é característica essencial que caracteriza a prática educativa, segundo Libâneo (2010).

Nessa perspectiva a gestora W conceituou como práticas pedagógicas como toda e qualquer “*atividade que é pensada com esse propósito de fazer aprender, independentemente do lugar. É uma atividade intencionalmente projetada e elaborada para atingir um determinado objetivo ou determinados objetivos; que não se limita a sala de aula*” (entrevistada W).

Foi questionado a essas gestoras qual a expectativa que possuíam quando receberam uma pedagoga ou quando tomaram conhecimento, ao ingressar na gestão, de que uma pedagoga atuava na unidade.

A gestora X informou que suas expectativas quanto ao trabalho da pedagoga eram as mesmas quanto a outros profissionais, portanto não observava especificidade na atuação da pedagoga na unidade. O que era esperado é que realizasse o trabalho de análise dos projetos políticos pedagógicos, acompanhamento e orientação aos docentes responsáveis pela elaboração do documento, trabalho esse realizado também por profissionais do cargo de técnico em assuntos educacionais (TAE) ocupados por licenciados em diferentes áreas do conhecimento.

A única coisa que a gente espera de uma pessoa quando vem para cá é que ela tenha algum domínio sobre legislação educacional. O TAE é um cargo que também exige isso daquele que ingressou. Não haveria diferença entre o que se esperar do pedagogo e o que se esperar do TAE, a não ser que fosse assim uma formação com nenhuma formação a mais (entrevistada X).

Essa mesma expectativa também corrobora o pensamento que a gestora Z possui. Segundo ela, não visualiza muita diferença no trabalho da pedagoga e dos outros profissionais que atuam em sua equipe.

Então, por exemplo, a gente tem pedagogas psicólogas, tem também uma servidora formada em Letras, e elas executam basicamente as mesmas atividades aqui dentro. [...] dentro do dentro das atividades da construção da ação mesmo não há diferenciação (entrevistada Z).

A gestora Y compreende que o saber da formação do pedagogo é diferente. Entre as psicólogas e as pedagogas, observa uma especificidade sobre o processo de aprendizagem distinto do saber específico da psicóloga. Essa gestora possui formação em psicologia, e disse

perceber diferenças. No entanto, o trabalho realizado em sua unidade possui grande interface entre as duas formações.

Segundo a entrevistada Y, as pedagogas que atuam lá (entrevistadas B e C, por exemplo) possuem mestrado em psicologia. E as psicólogas escolares que atuam no mesmo setor possuem mestrado em educação. Logo, na perspectiva da entrevistada Y, há grande interface nas formações e práticas das duas profissões nesse setor. Todas as profissionais conversam muito, debatem entre si sobre conceitos e concepções e soluções que serão oferecidas a cada caso dos estudantes. “[...] *as concepções mais importantes que fundam o trabalho que sustentam o trabalho, as concepções teóricas práticas são muito próximas, então é aprendizagem como um processo colaborativo [...]*” entre diferentes envolvidos no processo. E a pedagoga é responsável também pela articulação entre esses envolvidos.

Segundo a Gestora Y, o trabalho das pedagogas na sua unidade se diferenciam das psicólogas por fazerem o atendimento ao estudante por meio de uma escuta pedagógica:

Elas fazem uma escuta pedagógica. Ela defende muito essa ideia da escuta pedagógica, que é uma escuta para o processo de aprendizagem, para o processo de desenvolvimento humano, considerando o outro e considerando os outros que estão envolvidos nessa situação. E eu destaco a ternura. Elas conseguem estudar as situações de forma a encontrar outras possibilidades. E eu achei isso interessantíssimo, porque nem sempre as nossas psicólogas escolares são assim. Essa é uma característica muito específica que eu percebi desse grupo de pedagogas, conhecendo elas na convivência diária. Elas fazem um trabalho de excelência, com muita ternura, e essa ternura eu quero destacar é uma habilidade social de extrema relevância para a criação de vínculos e para a promoção do trabalho que a gente faz. Elas trabalham para que as soluções sejam construídas coletivamente [...] elas podem sugerir uma ou mais ações, mas sempre com essa proposta de fomentar muito mais a coletividade. Eu gostaria muito de destacar a atuação articuladora (entrevistada Y).

Essas falas da gestora Y são muito importantes para lembrar que muitas vezes os pedagogos atuam em equipes multidisciplinares e que nem sempre os outros conseguem perceber a especificidade do trabalho do pedagogo quando comparado, como por exemplo, a administradores e psicólogos. Nesse sentido essa fala serve para identificar que o pedagogo possui uma expertise sobre o processo educativo nas suas dimensões social e histórica diferentemente de outros profissionais.

A gestora W ponderou que o pedagogo tem uma especificidade que outros profissionais não possuem a partir apenas de sua formação, uma visão complexa e aprofundada do processo pedagógico:

Eu acho que os pedagogos em geral têm uma visão mais complexa e mais profunda do processo pedagógico, do que é a intencionalidade pedagógica, dos objetivos pedagógicos, da filosofia da aprendizagem e, principalmente dos elementos que estão envolvidos no processo educativo. Os pedagogos sabem que no processo educativo tem que ter os objetivos claros, que tem que ter intencionalidade pedagógica, que existem legislações, currículos. Então eu acho que o pedagogo tem um preparo e um olhar mais complexo, mais profundo para a realidade da aprendizagem em qualquer ambiente (entrevistada W).

O outro questionamento realizado tratava da expectativa em relação ao planejamento ou auxílio na realização de práticas pedagógicas, qual a especificidade esperada do trabalho da pedagoga por essas chefias. As expectativas apresentadas pelas gestoras foram organizadas no Quadro 20 a partir de suas falas. Destacou-se também palavras-chave que representem essas falas de maneira que possa servir de comparação às falas das pedagogas quando abordavam suas próprias atividades.

Quadro 20. Expectativas das gestoras quanto à atuação da pedagoga.

Expectativas apresentadas pelas gestoras	Palavras-chave	Gestora
<p>Espera-se que analise o projeto político pedagógico, apresentado por cada Coordenador de curso, considerando as diretrizes curriculares e legislação específica.</p> <p>Espera-se que oriente os Coordenadores de curso para elaboração do projeto político pedagógico de acordo com as diretrizes curriculares e legislação específica.</p> <p>Espera-se que acompanhe e oriente a inserção das informações do projeto político pedagógico no sistema SIGAA.</p>	<p>Supervisão pedagógica</p> <p>Orientação</p>	X
<p>Espera-se que a pedagoga realize a articulação junto às unidades acadêmicas para atender às demandas docentes, discentes e do corpo técnico e administrativo no que se refere ao processo de aprendizagem dos estudantes de acordo com cada situação que se apresenta nos acolhimentos.</p> <p>Espera-se que a pedagoga crie oportunidades para a formação e vivências dos estudantes por meio da interação em espaços sociais de integração.</p> <p>Espera-se que a pedagoga desenvolva ações para desenvolver habilidades sociais e cognitivas necessárias para o processo educativo e que contribuam para a melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes.</p> <p>Espera-se que a pedagoga realize articulação com as unidades internas e externas visando obter apoio institucional e recursos financeiros</p>	<p>Escuta e acolhimento</p> <p>Supervisão pedagógica</p> <p>Desenho instrucional</p> <p>Articulação e negociação</p>	Y

para a execução das práticas pedagógicas		
Espera-se que a pedagoga oriente os estudantes quanto aos seus direitos e deveres na Universidade.		
Espera-se que a pedagoga realize o levantamento de necessidades de treinamento junto às unidades da UnB e apresente cronograma de execução de ações para atender a essas necessidades.	Desenho instrucional	Z
Espera-se que a pedagoga planeje práticas pedagógicas que irão atender às necessidades de treinamento identificadas, a partir de articulação com as unidades de forma colaborativa para a construção da proposta da ação de aprendizagem, a partir de seus conhecimentos pedagógicos e a partir da expertise da unidade demandante.	Supervisão pedagógica	
Espera-se que a pedagoga acompanhe e relate a execução das práticas pedagógicas planejadas para cada ano.	Articulação e negociação	
Espera-se que o pedagogo tenha uma visão complexa e profunda do processo de aprendizagem para que possa compreender a legislação e a função social da educação.	Articulação e negociação para atuar em equipe.	W
Espera-se que a pedagoga que atua na unidade planeje e acompanhe os projetos, oferecidos na unidade, em suas diferentes fases, considerando seus conhecimentos experiências por ser pedagoga.	Supervisão pedagógica	

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que as atividades esperadas pelas gestoras estão condizentes com as atividades que as pedagogas têm realizado em seus ambientes de trabalho. Nesse sentido, na figura 7, foram apresentadas palavras-chave que representem as competências que devem ser apresentadas pelas pedagogas na perspectiva dos dois sujeitos envolvidos na pesquisa: as pedagogas e as gestoras.

Figura 6. Resumo de competências das pedagogas

Fonte: elaborado pela autora

Como pode-se observar a atuação das pedagogas na Universidade de Brasília perpassa tipos diferentes de ambientes de trabalho, ambiente de educação formal no qual a pedagoga participa de atividades relativas ao processo de ensino-aprendizagem. E outro ambiente educação não-formal em que os processos formativos ocorrem no espaço coletivo de vivência das atividades políticas comunitárias da Universidade, espaço no qual atua a pedagoga entrevistada G.

Os ambientes de educação formal em que atuam essas pedagogas ocorrem tanto nas unidades acadêmicas da Universidade, como também nas unidades organizacionais, as quais foram consideradas no PDI como estratégicas. Libâneo (2010) destaca que a educação formal ocorre tanto no espaço educativo de salas de aula tradicionais quanto nas práticas de formação profissional que ocorrem nos ambientes organizacionais, visto que essas ações possuem as características da educação formal: são sistematizadas, possuem intencionalidade, possuem objetivos de aprendizagem específicos. Nesse sentido, a UnB é também espaço de educação formal não-escolar. Portanto, no presente estudo, o conceito de educação formal, não-formal e informal foi o conceito proposto por Libâneo (2010).

Dentre esses espaços não-escolares de atuação do pedagogo está a empresa. Na empresa, o trabalho do pedagogo “abrange planejamento, elaboração, execução e avaliação de projetos pedagógicos dentro da empresa, instigando os(as) trabalhadores(as) a adquirirem conhecimentos, competências e habilidades” (SEVERO; SILVA, 2020 p. 362).

Ainda que atuem com ações voltadas ao desenvolvimento de seus profissionais técnico-administrativos e docentes, também realizam atividades como supervisão pedagógica.

No entanto, a atividade de “escuta e acolhimento” não é realizada pelas pedagogas que atuam com ações voltadas aos profissionais da organização.

A partir das falas das entrevistas, observou-se que o planejamento educacional realizado no ambiente organizacional possui diferenças quando comparado no ambiente escolar. No ambiente escolar os processos formativos são de responsabilidade do professor e planejados em conjunto com a direção e pautado nas diretrizes curriculares e outras normas educacionais. No entanto, o planejamento das ações que visam a aprendizagem no ambiente organizacional requer a articulação entre diferentes sujeitos e setores da organização, tendo que se pautar na estratégia organizacional e ainda estar alinhado ao contexto de trabalho dos profissionais que irão participar dessas ações. Essa situação é corroborada pelas falas e atividades que precisam ser realizadas pelas pedagogas entrevistadas.

Na perspectiva de Prado, Silva e Cardoso (2013), o pedagogo empresarial é de “suma importância para impedir que o trabalhador se torne apenas capital humano dentro de uma empresa, mas possa desenvolver suas competências” (PRADO, DA SILVA & CARDOSO, 2013, p. 77).

Como comentado na Introdução, alguns pedagogos podem não ter clareza de quais atribuições devem ser de sua responsabilidade, como destacado por Libâneo (2020) já que os pedagogos vêm buscando legitimar a pedagogia como campo próprio de estudo, ainda não exclusivo, e também como um campo bem determinado e claro de atuação profissional. Esse pensamento identificado na literatura pode ser observado nas falas das pedagogas entrevistadas A, C, E e G. Assim como as gestoras também não possuem essa clareza. Algumas delas, as gestoras X e Z esperam resultados do trabalho a ser realizado pela pedagoga semelhante ao trabalho a ser realizado pelo servidor ocupante do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) ocupado por profissionais licenciados em qualquer área do conhecimento. A preocupação está situação na realização da tarefa, independentemente da especificidade da dimensão pedagógica. Na perspectiva dessas pessoas, o trabalho do pedagogo e de outro profissional não possui distinção.

Outra atividade realizada pelas pedagogas que atuam no ambiente organizacional é o “desenho instrucional”, algumas realizam o planejamento de ações pautando-se nas etapas do desenho instrucional. A partir dos resultados, obteve-se 50% das pedagogas entrevistadas planejam e realizam práticas pedagógicas voltadas aos estudantes. Enquanto a outra metade planeja e realiza práticas pedagógicas voltadas aos docentes e técnicos-administrativos.

No entanto, cabe destacar que o planejamento instrucional é apenas uma das atribuições que o pedagogo empresarial pode ter. Outros processos de trabalho podem ser responsabilidade do pedagogo, como já mencionado por outros autores. O que Prado, Silva e Cardoso (2013) observaram é que o pedagogo exerce uma diversidade de atribuições voltadas para o desenvolvimento das pessoas, mas que essencialmente seu papel é favorecer, estimular e propor ações que visem um ambiente de aprendizagem, de colaboração, de trabalho em equipe (PRADO, DA SILVA & CARDOSO, 2013).

O conhecimento passou a ser bem valioso nas organizações e diretamente relacionado ao modelo de gestão estabelecido nelas, mas a maior parte dos gestores ainda não estão preparados e não conseguem atingir completamente os objetivos organizacionais em relação à preparação do seu pessoal e formulação de projetos e iniciativas concretas. O que pode ser observada uma contradição quanto a importância que se tem dado ao pedagogo no âmbito das organizações pela importância que atualmente as práticas educativas possuem na sociedade do conhecimento. Segundo a literatura, o pedagogo é um dos profissionais responsáveis por preparar e desenvolver as pessoas para que consigam trazer os resultados esperados pelas organizações. Sua capacidade em lidar com a comunicação e com aprendizagem faz com que ele conduza as pessoas e direcione suas verdadeiras funções, não implicando a mudança de seu comportamento, mas ajudando (PRADO, DA SILVA & CARDOSO, 2013, p. 69).

As percepções de pedagogas e gestores sobre o papel que devem desempenhar nas práticas pedagógicas variam, dependendo do contexto e dos objetivos específicos da instituição de ensino. No entanto, em geral, as pedagogas assumem um papel mais ativo no processo de ensino e aprendizagem, utilizando metodologias e estratégias pedagógicas eficazes para apoiar o desenvolvimento de todos, tanto estudantes quanto os docentes e técnico-administrativos. Já os gestores, por sua vez, demonstram fornecer o suporte necessário para que os pedagogos possam desenvolver seu trabalho de forma eficaz, garantindo recursos e infraestrutura adequados. Em ambos os casos, é fundamental que haja uma colaboração estreita entre pedagogos e gestores, visando alcançar os objetivos da instituição de ensino.

PRODUTO TÉCNICO

O produto que se propõe como fruto da presente pesquisa trata-se de proposta de nova descrição do cargo de pedagogo, o conjunto de competências necessárias para a atuação do pedagogo na UnB, contemplando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que convergidos em competências poderão ser utilizadas para definir as formas de recrutar e selecionar novos profissionais para ingressar na UnB, por meio de concurso público, bem como poderão subsidiar o planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento desses profissionais. Além disso, sugere-se também ambientes de trabalho que devem receber servidores deste cargo, considerando a natureza das atividades que comumente são realizadas nas unidades acadêmicas e administrativas visando a concretização da missão da Universidade.

Na descrição do cargo, observa-se, a partir da pesquisa, que as pedagogas não realizam atividades relacionadas à primeira infância, nem tão pouco infanto-juvenil, em nenhum dos ambientes pesquisados. Portanto, a proposta descrição do cargo de pedagogo que tem como objetivo estar alinhada às necessidades da Universidade de Brasília para que os profissionais que ocupem esse cargo possam contribuir para o alcance da missão da instituição e que esteja congruente aos processos de trabalho que são realizados.

É importante destacar que essa informação é que constará nos editais de concurso público para que o profissional ao se inscrever tome conhecimento do que deverá ser realizada e assim alinhar expectativas mais próximas da realidade organizacional da UnB e evitar desmotivação ou evasão de profissionais qualificados que não tinham, com clareza, o conhecimento do trabalho a ser realizado. O quadro 21 apresenta a proposta de descrição do cargo de pedagogo.

Quadro 21. Nova proposta de descrição do cargo de pedagogo

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: E

DENOMINAÇÃO DO CARGO: PEDAGOGO

CÓDIGO CBO: 2394-05

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

Escolaridade: Curso Superior em pedagogia

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

O pedagogo deverá ser capaz de apoiar e/ou planejar atividades de ensino e aprendizagem, acompanhá-las e avalia-las a fim de assegurar o desenvolvimento do processo educativo dos estudantes na graduação, na pós-graduação, na extensão, na pesquisa, nos espaços comunitários e na formação profissional dos servidores da Universidade, mediando conflitos e articulando os diversos interesses entre os sujeitos da comunidade acadêmica e as unidades internas à UnB.

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa realizada durante a elaboração da presente dissertação não contemplou todo o universo de pedagogos que atualmente atuam na UnB, mas ouviu pedagogas que atuam nas unidades acadêmicas e administrativas. Foram analisadas as falas de todas as entrevistadas – pedagogas e gestoras – para descrever competências individuais para atuar nas unidades administrativas ou acadêmicas. Dessa maneira propõe-se um conjunto de competências individuais no quadro 22 com a descrição do comportamento a ser apresentado no trabalho que se refere à competência e juntamente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes referentes a essas competências.

Quadro 22. Competências individuais das pedagogas

Competências de Pedagogo - Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Assessorar docentes e coordenadores de curso na elaboração de documentos pedagógicos institucionais em consonância com as diretrizes curriculares e a legislação específica de cada curso de graduação.	Diretrizes Curriculares Nacionais Projeto Político Pedagógico Legislação específica Normas internas da UnB	Identificar os componentes do projeto Político Pedagógico. Negociação e orientação. Foco nos resultados.	Atencioso. Orientação para resultados. Cooperativo.
Planejar e desenvolver práticas pedagógicas para desenvolver habilidades cognitivas e sociais necessárias para o processo educativo e que contribuam para a melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes.	Desenho instrucional Diretrizes Curriculares Nacionais Projeto Político Pedagógico	Desenvolve pessoas e relações. Motivar e impulsionar pessoas. Foco nos resultados.	Atencioso. Cooperativo. Orientação para resultados.
Planejar e desenvolver práticas pedagógicas que irão atender às necessidades de treinamento e desenvolvimento dos profissionais da UnB identificadas anualmente.	Desenho instrucional Gestão de Pessoas Estratégica Gestão de Competências Noções de Treinamento,	Desenvolve pessoas e relações. Motivar e impulsionar pessoas. Foco nos resultados.	Atencioso. Cooperativo Orientação para resultados. Integrativo, flexível.

	Desenvolvimento e Educação		
Avaliar os resultados alcançados com as práticas pedagógicas realizadas para cada público alvo, a partir de indicadores de desempenho.	Gestão de Pessoas Estratégica Gestão de Competências Noções de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Desenvolve pessoas e relações. Delega e dá poder. Reconcilia as diferenças.	Orientação para pessoas. Cooperativo, paciente.
Criar e estimular a interação dos estudantes em vivências que contribuam para sua formação profissional por meio da interação em espaços comunitários da Universidade, em um contexto de cooperação e confiança.	Legislação específica de organizações sociais e comunitárias Normas internas da UnB Prática pedagógica Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las. Compreensão da dinâmica interpessoal.	Foco nas oportunidades. Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento. Motivar e impulsionar pessoas. Reconcilia as diferenças.	Orientação para resultados. Criativo e intuitivo. Persuasivo. Persistente
Realizar a articulação com as unidades internas e externas visando obter apoio institucional e recursos financeiros para a execução das práticas pedagógicas planejadas.	Legislação específica Gestão de recursos orçamentários e financeiros Estrutura organizacional	Foco nas oportunidades. Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento. Negociação	Orientação para resultados. Criativo e intuitivo. Persuasivo. Persistente.
Supervisionar a prática pedagógica nas práticas pedagógicas oferecidas pela sua unidade, compartilhando responsabilidades e conhecimentos com os membros da equipe.	Prática pedagógica Experiência organizacional Compreensão de meios e fins.	Desenvolve pessoas e relações. Delega e dá poder. Reconcilia as diferenças.	Orientação para pessoas. Cooperativo, paciente. Flexível. Perceptivo, exigente.
Estimular e articular soluções para problemas enfrentados pelos estudantes e docentes no processo de ensino e aprendizagem a partir da escuta individualizada e demandas das coordenações dos cursos, respeitando a legislação específica e as normas internas.	Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las. Compreensão da dinâmica interpessoal.	Desenvolve pessoas e relações. Delega e dá poder. Reconcilia as diferenças.	Orientação para pessoas. Cooperativo, paciente. Flexível. Perceptivo

Fonte: elaborado pela autora

Considerando-se as competências das pedagogas e os locais que atuam hoje sugere-se que os pedagogos possam atuar em todas as unidades acadêmicas para que possam auxiliar no planejamento pedagógico de atividades permanentes ou esporádicas promovidas por cada instituto ou faculdade. A área de gestão de pessoas da Universidade pode analisar a disponibilidade orçamentária para dispor desse número de profissionais de maneira que, em situações de escassez de recursos, possa haver pedagogos disponíveis nas unidades organizacionais maiores no organograma e que possam colaborar entre si.

Atualmente somente quatro unidades acadêmicas possuem pedagogos em seu quadro e o número de unidades acadêmicas é maior que 26 (vinte e seis) unidades. Assim, sugere-se que as unidades acadêmicas passem a dispor de pelo menos um profissional do cargo.

O trabalho de orientação de soluções para problemas de desempenho acadêmico hoje está centralizado na COEDUCA, Coordenação do DAC, no entanto, propõe-se que os profissionais que atuam lá também façam a articulação com os pedagogos que irão atuar nas unidades acadêmicas como forma de ter um trabalho integrado, entre as diferentes unidades acadêmicas, de suporte pedagógico aos estudantes da graduação e da pós-graduação.

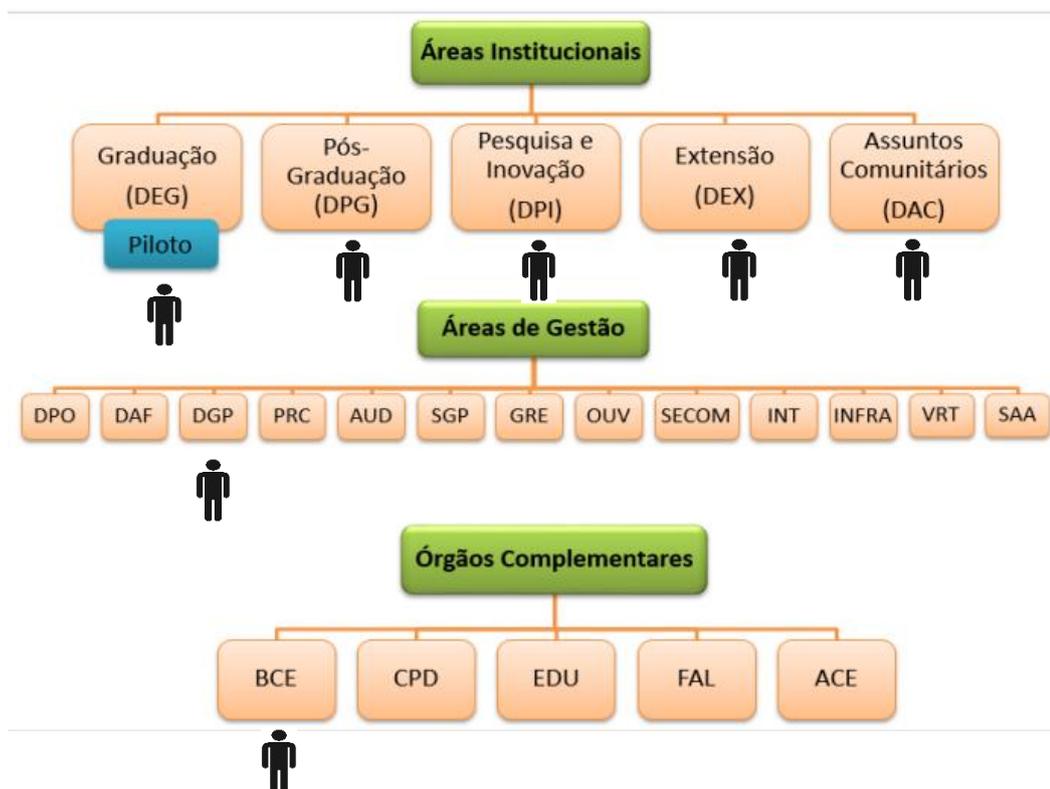
Essas propostas de lotação de pedagogas podem contribuir para a redução de taxas de evasão na Universidade, para ampliar a permanência estudantil e assim alcançar a missão da Universidade de Brasília.

Neste estudo considerou-se ser importante possuir pedagogos lotados nas áreas consideradas estratégicas da UnB, conforme seu PDI vigente, para que possam contribuir diretamente com a missão e os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a área de gestão de pessoas passaria a lotar pedagogos em todas as áreas institucionais constantes do PDI, além de manter nestas unidades aqueles que já possuem. Assim, as duas unidades que são consideradas estratégicas e denominadas de institucionais, o DEG manteria seu número de pedagogas e o DAC manteria também suas profissionais.

Sugere-se a lotação de pedagogas nas outras unidades institucionais estratégicas: DPG, DPI e DEX. O símbolo inserido na figura utilizada no PDI representa a sugestão de lotação de pedagogos.

Figura 7. Sugestão de lotação de pedagogos



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 adaptado pela autora.

Quanto às unidades denominadas de órgãos complementares, mas ainda consideradas estratégicas pelo PDI, sugere-se a lotação de pedagogo na Biblioteca Central (BCE) pela sua importância para o desempenho acadêmico e para que possa articular-se com os outros profissionais da BCE para propor práticas pedagógicas que promovam o uso pedagógico do espaço.

Considerando que atualmente o trabalho das pedagogas na UnB é independente, isto é, não há qualquer conexão estabelecida para a troca de experiências e aprendizados, sugere-se também a elaboração de um Fórum de Pedagogos na UnB para discutir as questões que envolvem a prática pedagógica realizada, por eles, e como melhorá-la no âmbito da Universidade.

Considerações finais

Ao iniciar a pesquisa, esperava-se encontrar pedagogos realizando atividades que eram distintas da sua formação devido à experiência que a própria autora da dissertação estava vivenciando em seu cotidiano de trabalho na UnB. Ainda que se soubesse que as realidades institucionais muitas vezes são contraditórias, conhecer a realidade de setores distintos foi importante para compreender quantos esforços de diversas pessoas são necessários para que a missão da Universidade seja alcançada.

Embora esperava-se também encontrar pedagogas que atuavam apenas com práticas pedagógicas planejadas para desenvolver as competências dos servidores apenas com o intuito de aumentar sua produtividade e melhorar os processos de trabalho, observou-se que essa não era a única realidade de trabalho das pedagogas na UnB, há um trabalho pedagógico direcionado aos estudantes relacionadas ao seu desempenho acadêmico.

No ambiente organizacional, os autores Prado, da Silva & Cardoso (2013) colocam que a função do pedagogo na empresa é “a qualificação de pessoal nas diferentes áreas do saber empresarial gerando qualidade e produtividade” (2013, p. 66). Nessa perspectiva, na UnB, as pedagogas que trabalham no ambiente organizacional com foco em desenvolver seus profissionais buscam atingir esse objetivo de melhorar a produtividade e alcançar os objetivos organizacionais. Elas realizam as atividades destacadas por Prado, Silva e Cardoso (2013) como responsabilidades do pedagogo no ambiente corporativo: planejar, executar, coordenar e avaliar programas e projetos educacionais, acompanhando o desenvolvimento dos profissionais e de seu desempenho, de forma a direcionar o profissional também para atuar como agente de mudança de mentalidade e cultura.

Observou-se que as atividades das pedagogas, independentemente do público que atendem, apresentam semelhanças quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Seja em espaços de treinamentos formais estruturados para desenvolver os servidores, ou em espaços comunitários, ou em momentos de acolhimento individualizado ou nas unidades acadêmicas e administrativas, as pedagogas apresentam atitudes comuns. Buscam ser empáticas, integrativas, cooperativas, orientadas para os resultados, ou seja, para encontrar soluções considerando os interesses das pessoas. E o mais importante, que foi uma característica destacada por uma gestora e muito enfatizada pelas profissionais, as pedagogas são persistentes no ato educativo. Desejam entregar seu melhor desempenho considerando que possuem consciência do impacto substancial na vida do estudante e dos servidores. De modo

que resistem a negativas ou falta de apoio institucional, ou até mesmo à descontinuidade administrativa, buscam as soluções ainda que muitas dificuldades se apresentem no percurso. As pedagogas apresentam essas características em qualquer dos ambientes que estejam atuando.

Retomando-se a missão à qual a Universidade se propôs de ser inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais do ensino, pesquisa e extensão integradas para a formação de cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional, empenhados na busca de solução, descortina-se uma importante característica do trabalho das pedagogas no sentido de que elas atuam diretamente para a concretização da missão da UnB. Juntamente com os docentes da Universidade, a função das pedagogas, ao realizarem a escuta e acolhimento; a articulação e a negociação; a supervisão pedagógica; e a orientação dos estudantes, estão apoiando diretamente os estudantes a trilharem seu caminho profissional. O trabalho do pedagogo na UnB não substitui de um docente, nem tão pouco pode ser desconsiderado, é apoio direto ao processo de ensino e aprendizagem na Universidade, por meio de diferentes maneiras, como por exemplo no trabalho apresentado pelas pedagogas entrevistadas.

Concluiu-se que o trabalho das pedagogas na UnB está em consonância com o que foi estabelecido pelos autores, pois a prática pedagógica se dá também nos meios de comunicação, a produção de materiais orientadores, mapas, vídeos, jogos e outros tipos de materiais que tenham como objetivo mediar ou guiar o sujeito para seu desenvolvimento, como destacado por Libâneo (2010).

No contexto específico da universidade, tanto as pedagogas quanto as gestoras têm um papel importante a desempenhar na promoção da aprendizagem significativa e no desenvolvimento dos profissionais. Os pedagogos contribuem com a elaboração dos elementos necessários à aprendizagem, bem como com o desenvolvimento de metodologias e estratégias inovadoras. Já os gestores contribuem em alocar os recursos adequados para apoiar as atividades dessas pedagogas. Em conjunto, pedagogas e gestores podem contribuir para a realização da missão da Universidade, promovendo e formando profissionais egressos da UnB competentes e comprometidos com a sociedade.

Cabe destacar que atualmente as pedagogas na UnB atuam de forma separada geograficamente e administrativamente. Consiste, portanto, um desafio integrar mais o trabalho dessas profissionais para que haja um verdadeiro trabalho pedagógico. Desse modo sugere-se que haja um lugar para que elas possam reunir-se para discutir seu trabalho em

todos os setores da UnB. Pode ser um Fórum permanente de debate sobre os assuntos afetos à pedagogia e que possam servir para o crescimento e melhoria da Universidade.

Em relação à pesquisa bibliográfica, realizou-se recorte da produção acadêmica de dez anos levando-se em consideração apenas as bases de dados dos Periódicos da CAPES, o que não apresentou resultados de estudos que tratam da atuação do pedagogo nas instituições públicas de ensino superior, como é o propósito dessa pesquisa. Embora reconheça-se que um recorte focado principalmente nos periódicos indexados pela CAPES, ainda que indubitavelmente sirvam como fontes respeitáveis de informação acadêmica, se reconhece que essa abordagem concentrada pode levar a uma potencial limitação na abrangência geral da pesquisa. A escolha de excluir da investigação o exame de dissertações e teses de sua abrangência pode ser considerada um ponto de vulnerabilidade, dada a riqueza de valiosas contribuições que frequentemente podem ser encontrados dentro dessas formas de trabalho acadêmico.

Assim, para aumentar a robustez de futuras investigações, uma abordagem mais abrangente que inclua uma exploração completa de dissertações e teses poderia ser considerada. Essa expansão de escopo não apenas contribuiria para uma compreensão mais ampla da temática, mas também potencialmente abrangeria preocupações sobre a pedagogia organizacional nos ambientes corporativos das universidades como uma preocupação epistemológica. Essa limitação do trabalho reconhecida não apenas enfatiza a importância da exploração contínua, mas também oferece uma oportunidade para estudos subsequentes e para corrigir essa possível lacuna.

Outra possível lacuna no âmbito dos estudos sobre o pedagogo organizacional pode ser a relação de sua atuação com a formação vivenciado quando estudante nos cursos de graduação em Pedagogia. Sugestão essa corroborada por Severo e Silva (2020) que compreendem que é preciso continuar a investigação sobre a presença do pedagogo em cenários organizacionais, de modo que reflexões sejam feitas e até mesmo reformulações curriculares no curso de Pedagogia.

Referências

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 23-40.

BONDÍA, Jorge Larrossa. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. Publicado nas Leituras SME; Textos-subsídios ao trabalho pedagógico das unidades da Rede Municipal de Educação de Campinas/FUMEC In: **Revista Brasileira de Educação**, n. 19. Campinas, Jan.a Abr. 2002, p. 20-28.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 abr 2023.

BRASIL, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

BRASIL, Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005.

BRASIL, Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

BORGES, Martiele Cortes; MENDES, Giselly Santos; BARBOSA, Joana Áurea Cordeiro. **Pedagogia Empresarial: princípios e práticas da pedagogia empresarial**. São Paulo: Inter Saberes, 2022, 1ª edição.

CARVALHO, Antônio Ivo de [et al.]. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CUNHA, Luiz A, A educação e a Reconstrução de uma sociedade aberta. In: **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980.

DELORS, Jacques (coord.). Educação um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 2ed. São Paulo: Cortez editora.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Práticas pedagógicas nas múltiplas redes educativas. In: LIBÂNEO, José Carlos; ALVES, Nilda. **Temas da pedagogia: diálogos entre didática e currículo**. São Paulo: Cortez, 2012. p. 169-189.

FREIRE, D.A.L. Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados. Curitiba: InterSaberes, 2014.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 54 ed revisada e atualizada. Rio de Janeiro: paz e Terra, 2013.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. . In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 98-113.

GARCIA, V. A. A publicização e a legitimação da educação não formal. **Revista de Educação PUC-Campinas**, n. 27, p. 53–64, 2009.

GIL, Antonio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOHN, M.G. Educação não formal e o Educador Social em Projetos Sociais. In: VERCELLI, L. Educação não formal: campos de atuação. Jundiaí: Paco Editorial: 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (IFFAR), Concurso público para provimento de provas destinado ao provimento de cargos efetivos de técnico-administrativos em educação do Quadro de Pessoal Permanente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, de acordo com o Decreto nº 9.739/2019 e demais regramentos pertinentes. Edital nº 039/2023. Disponível em:
file:///C:/Users/Soares/Downloads/746_Edital%20de%20Abertura_Cargos%20de%20TAE_R ev7_%20DOU%2013.02.2023%20-%20vers%C3%A3o%20FINAL.pdf Acesso em 10 jun 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). Concurso Público, para provimento de cargos efetivos com ingresso pelo regime jurídico-administrativo estatutário do quadro de Pessoal Permanente do IFSC. Edital nº 09/2023. Disponível em: https://concursos-publicacoes.s3.amazonaws.com/723/publico/edital_abertura/edital_2_64542a0418f56.pdf?id=64587ea72ec5c Acesso em 10 jun 2023

JARVIS, P. Aprendendo a ser uma pessoa na sociedade. In: ILLERIS, K. Teorias contemporâneas da aprendizagem. Porto Alegre: Penso, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?**. São Paulo: Cortez: 2010. 12ª edição.

KILIMNIK, Zélia Miranda e SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: p. 86 – 96. 2007

MALHEIROS, B.T. Metodologia da Pesquisa em Educação. Rio de Janeiro, LTC, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Fundação Universidade de Brasília, Concurso público para provimento de vagas e formação de cadastro reserva em cargos de nível superior e de nível intermediário, Edital nº 1 – FUB, de 24 de janeiro de 2022. Disponível em: https://cdn.cebraspe.org.br/concursos/FUB_22/arquivos/ED_1_FUB_2021_ABT.PDF Acesso 25 abr 2023

MOURÃO, Luciana; PUENTE-PALACIOS, Katia E. Formação Profissional. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 41-64).

OLIVEIRA, Francisca Angélica Carvalho De; MARINHO, Gabrielle Silva; LIMA, Marcos Antonio Martins. Aprendizagem organizacional: contribuições do pedagogo ao desenvolvimento do capital intelectual. **Revista Expressão Católica** 4.1 (2015): Revista Expressão Católica, 2015, Vol.4 (1). Web. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/280> Acesso em 22 mar. 2023

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PRADO, André Alves; SILVA, Elaine Machado Da; CARDOSO, Mônica Aparecida Batista Da Silva. A Atuação Do Pedagogo Na Empresa: A Aplicação Eficiente E Eficaz Da Pedagogia Empresarial. **Eccom** 4.7 (2013): 63-78. Web.

REGO, Thaís Cristina Figueiredo. O deslocamento da Pedagogia da Qualificação Profissional para a Pedagogia das Competências no Mundo do Trabalho. **Revista Labor** 1.6 (2017): 77-96. Web. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-52012022000100200 Acesso em 22 mar 2023.

RODRÍGUEZ, D.A.C.; PACHECO, S.L. Propuesta Pedagógica Para el mejoramiento del clima organizacional. **Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe**. Vol. 17-01 de enero-junio, 2019.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SEVERO, José Leonardo Rolim De Lima; SILVA, Luciano Lima Da. Levantamento De Teses E Dissertações Sobre a Pedagogia Empresarial No Brasil. **Textura** (Canoas.) 22.51 (2020): Textura (Canoas.), 2020, Vol. 22 (51). Web.

SEVERO, José Leonardo Rolim de Lima. O Trabalho Pedagógico Na Perspectiva De Pedagogas/os Que Atuam Na Educação Não Escolar. **Acta Scientiarum : Education** 44 (2022): 1. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-52012022000100200 . Acesso em 30 mar. 2023.

SILVA, M.S. da. O Pedagogo empresarial como mediador da gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional. **Revista Alamedas**, 7.1, 143, 2019.

SILVA, L.L. da; SEVERO, J.L.R. Levantamento de Teses E Dissertações sobre a Pedagogia Empresarial no Brasil. **Textura** (Canoas) 22.51, 2020.

SOARES, Márcia da Silva. O pedagogo empresarial como mediador da gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional. **Revista Alamedas** 7.1 (2019): 143. Web. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/alamedas/article/view/22670/14436> Acesso em 22 mar. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA, Concurso público para provimento de cargo vagos e das vagas que vierem a surgir para os cargos de analista judiciário e técnico

judiciário do poder judiciário do estado Bahia, regido pelo Edital nº 01/2023, publicado no Diário da Justiça Eletrônico – nº 3.308, em 10 de abril de 2023. Disponível em: <https://blog-static.infra.grancursosonline.com.br/wp-content/uploads/2023/04/10083522/Edital-TJBA-2023.pdf> Acesso em 30 jun 2023.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Estatuto da Universidade de Brasília, aprovado em abril de 2022 4ª Edição com emendas e alterações inseridas no Estatuto e no Regimento Geral, aprovadas pelo Conselho Universitário da UnB, publicado em abril de 2022a.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Regimento Geral da Universidade de Brasília, aprovado em abril de 2022 4ª Edição com emendas e alterações inseridas no Estatuto e no Regimento Geral, aprovadas pelo Conselho Universitário da UnB, conforme especificado no texto, abril de 2022b

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Organograma da Universidade de Brasília 2018. Disponível em:

http://www.cca.unb.br/images/Arquivos_site/Organograma_UnB2017_Atualizado_dia_20180329_-_Alterao_CAPRO.pdf Acesso em 30 abr 2023.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Documento de Descrição de Cargos e Nível E do Plano de Carreira dos cargos Técnico-administrativos em Educação da Universidade de Brasília.

Disponível em:

http://concursos.unb.br/images/Documentos/Tec_Administrativo/Formularios/DESCRICAODE_CARGOS-NIVEL_E.pdf Acesso em 29 abr 2023.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES- ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137-158.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, Patrícia De Sousa. A educação no mundo do trabalho: uma reflexão sobre as potencialidades e limites da pedagogia transdisciplinar em universidades corporativas.

Competência 9.1 (2016): 55-71. Web. Disponível em:

<https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/312/249> Acesso em 22 mar 2023.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

Apêndice

ANEXO I
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MODALIDADE
PROFISSIONAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - PEDAGOGOS

Dissertação de Mestrado Profissional de Gabrielle Drago Thorpe
 Servidora técnico-administrativa – pedagoga

Orientador: Prof. Dr. Hélio José Santos Maia

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a atuação do pedagogo nas práticas pedagógicas desenvolvidas para os servidores docentes e técnico-administrativos na Universidade de Brasília. Todas as informações relatadas durante a entrevista são sigilosas e os dados desse estudo não serão identificados. As perguntas foram elaboradas com o intuito de conduzir a conversa para conhecer o trabalho do pedagogo na UnB, outras perguntas poderão ser realizadas durante a entrevista.

Dados pessoais

Entrevistado:

Unidade em que atua:

Com qual gênero você se identifica? masculino feminino outros.

Sua faixa etária:

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 55 anos acima de 56 anos.

Você concluiu sua graduação em pedagogia há quantos anos?

2 anos 5 anos 10 anos acima de 20 anos

Qual sua escolaridade? graduação especialização *lato sensu* mestrado

doutorado Você participa de grupo de pesquisa? sim, qual a área de estudo? não

Você já atuou em outros setores da Universidade como pedagoga? sim, qual? não

1. Quando você ingressou na unidade em que você trabalha, o que você esperava realizar enquanto pedagoga?

2. E o que você acha que os outros profissionais esperam da sua atuação como pedagoga?
3. Você conhece a missão da UnB e os objetivos organizacionais relacionados à sua unidade?
4. Como você contribui para que a UnB concretize sua missão?
5. O que são práticas pedagógicas?
6. Você planeja ou auxilia a realização de práticas pedagógicas no seu trabalho e para qual público?
7. Descreva as atividades que você realiza no trabalho?
8. O que você faz quando planeja ou auxilia na realização de práticas pedagógicas?
9. Quais outros setores você atuou na UnB e quais atividades você realizava?
10. Há alguma informação que você julgue importante comentar?

ANEXO II
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MODALIDADE
PROFISSIONAL
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa **“A atuação do pedagogo nas práticas pedagógicas desenvolvidas em ambientes organizacionais: O CASO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA”**, de responsabilidade de **Gabrielle Drago Thorpe**, estudante de mestrado profissional da Universidade de Brasília. O objetivo desta pesquisa é analisar a atuação do pedagogo nas práticas pedagógicas desenvolvidas para os servidores docentes e técnico-administrativos na Universidade de Brasília. Assim, gostaria de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, gravação, ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. É para este procedimento que você está sendo convidado a participar. Sua participação na pesquisa pode implicar em riscos tais como: a instituição tomar conhecimento de forma indireta das opiniões individuais dos entrevistados. Estes riscos serão minimizados com as seguintes estratégias: os dados não são identificados por entrevistado, nem por local em que trabalha, a fim de que não se possa identificar o sujeito.

Espera-se com esta pesquisa possa subsidiar o planejamento de alocação de pessoas, a descrição de atribuições do cargo de pedagogo, o planejamento de ações de desenvolvimento desses profissionais e possibilitar maior conhecimento sobre os processos de trabalho que são realizados pelos pedagogos nos diferentes espaços organizacionais da UnB

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone 61 98133-9415 ou pelo e-mail gabrielledrago@unb.br. A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio da apresentação de produto de técnico que poderá, de acordo com os interesses institucionais, ser aplicado na UnB, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o/a pesquisador/a responsável pela pesquisa e a outra com você.

Assinatura do/da participante Assinatura do/da pesquisador/a
Brasília, ____ de maio de 2023.

ANEXO III
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MODALIDADE
PROFISSIONAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - CHEFIAS

Dissertação de Mestrado Profissional de Gabrielle Drago Thorpe
 Servidora técnico-administrativa – pedagoga

Orientador: Prof. Dr. Hélio José Santos Maia

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a atuação do pedagogo nas práticas pedagógicas desenvolvidas para os servidores docentes e técnico-administrativos na Universidade de Brasília. Todas as informações relatadas durante a entrevista são sigilosas e os dados desse estudo não serão identificados. As perguntas foram elaboradas com o intuito de conduzir a conversa para conhecer o trabalho do pedagogo na UnB, outras perguntas poderão ser realizadas durante a entrevista.

Dados pessoais

Entrevistado:

Unidade em que atua:

Com qual gênero você se identifica? masculino, feminino ou outros.

Sua faixa etária:

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 55 anos acima de 56 anos.

Você atua neste cargo de liderança há quanto tempo?

Qual sua escolaridade? graduação especialização *lato sensu* mestrado doutorado

Você já atuou em outros setores da Universidade como chefia imediata? sim, qual? não

E tem experiência como líder em outros ambientes de trabalho? Sim, qual?

1. Você conhece a missão da UnB e os objetivos organizacionais relacionados à sua unidade?
2. Como você contribui para que a UnB concretize sua missão?
3. O que são práticas pedagógicas?
4. Quando você recebeu uma pedagoga na unidade, o que você esperava que ela realizasse enquanto pedagoga? Descreva as atividades.

5. Em relação ao planejamento ou auxílio na realização de práticas pedagógicas, você espere algum trabalho específico da pedagoga?
6. Há alguma informação que você julgue importante comentar?