



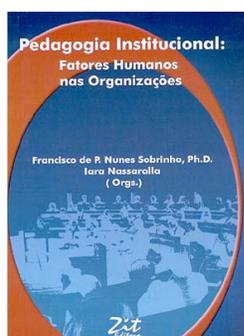
**Nunes Sobrinho, Francisco de Paula e Nassaralla, Iara. (Orgs.) (2004)**  
*Pedagogia Institucional: Fatores Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Brasil: ZIT.

267 pp.

ISBN 85-89907-56-2

**Cristina Borges de Oliveira**  
**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Maio 2, 2006



Baseada na relevância da obra este texto objetiva resenhar o livro organizado por NUNES Sobrinho, F. de P. e Nassaralla, I. (2004) *Pedagogia Institucional: Fatores Humanos nas Organizações*, iniciativa do Núcleo de Pedagogia Institucional (NUPI) da Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). A obra possui doze textos que apresentam uma visão multifacetada do denominado *chão de fábrica*, bastante interessante para professores educação física, pedagogos entre outros que atuam em empresas e organizações.

Pesquisas atuais sobre o tema fatores humanos nas organizações apontam a crescente insatisfação de homens e mulheres no mundo do trabalho. A explicação para essa contrariedade ocupacional se sustenta em inúmeros e complexos fatores contributivos; a guisa de ilustração citamos a precarização do trabalho e a expropriação do trabalhador/a, a política de baixos salários, o assédio moral, o clima organizacional e o não atendimento aos direitos básicos dos trabalhadores, quais sejam, à saúde, à educação, à segurança nos postos de trabalho e o lazer, tema recorrente nas pesquisas da área acadêmica Educação Física. No contexto geral contribuinte para as insatisfações nos postos de trabalho, alguns estudos observam, registram e definem conceitualmente os eventos associados às relações sócio-profissionais, aos componentes físicos do ambiente e à incidência de doenças ocupacionais, especialmente os distúrbios psíquicos e neurológicos, além de fornecerem subsídios para o processo diagnóstico e para a intervenção ergonômica. Os elementos gerados por essas pesquisas contribuem, significativamente, para que os gestores e analistas de políticas tomem decisões efetivas na formulação de propostas que humanizem o ambiente de trabalho.

Tal livro discute aspectos da contemporânea gestão do capital humano nas organizações e instituições em um contexto dinâmico de mercados complexos que exigem, cada vez mais dos trabalhadores capacidades diversas. Essa obra é resultado de uma empreitada coletiva, surge como resposta aos apelos por indicações de caminhos sobre a

gestão do conhecimento e do comportamento de indivíduos e grupos sociais no contexto do trabalho.

A obra traz a tona questões que possuem relações específicas sobre o ambiente laboral e a humanização de suas estações e/ou postos, sendo, uma compilação de alguns importantes aspectos que caracterizam as atividades da Pedagogia Institucional. Neste sentido, tem por objetivo diagnosticar os fatores que podem influir direta ou indiretamente no desempenho individual ou do grupo organizacional, interferindo nas expectativas e no resultado final.

O livro possui doze capítulos em forma de textos independentes que se inter-relacionam para dar conta da temática proposta destacando questões polêmicas e pouco debatidas tanto no âmbito acadêmico, quanto no das organizações. O livro apresenta uma grande diversidade de profissionais enquanto autores, o que enriquece as reflexões propostas, apresentando as possíveis interfaces do tema *Pedagogia Institucional: Fatores Humanos nas Organizações*.

A partir de uma abordagem multifacetada da pedagogia institucional, em uma compreensão ampliada da vida das organizações, a obra levanta a importância do redimensionamento do papel profissional de pedagogos, professores de Educação Física, psicólogos, entre outros, em um contexto de competição exacerbada e enormemente tecnologicado, a luz de três olhares que se complementam: O das instituições de educação superior responsáveis pela formação desses profissionais, o das empresas que necessitam se adaptar à nova realidade, proporcionando-lhes condições efetivas de trabalho, e por último, e não menos importante, a perspectiva dos próprios sujeitos profissionais que são desafiados a atuarem no mundo extra-escolar.

Considerando-se a escassez de dados produzidos até o momento, pode-se afirmar que os profissionais da educação pouco conhecem e, conseqüentemente, poucos pesquisam sobre o universo organizacional e o *chão-de-fábrica*. Até porque, a temática pedagogia institucional e seu campo de atuação são incipientes para os cursos de formação profissional. Assim, a obra, em seu conjunto, é interessante, pela atualidade dos temas e também pela relevância social e científica dos mesmos. Enfatizamos que a mesma pode contribuir para aqueles que desejam se aproximar dessa área em ascensão. Com intuito de indicar os assuntos tratados ao longo do livro, destacamos brevemente o que se pode encontrar.

O texto introdutório trata da pedagogia institucional sob a perspectiva dos que exercem esta função objetivando definir o perfil ocupacional do pedagogo que atua em instituições diversas a partir da análise de relatos verbais. Tal texto destaca as necessidades urgentes da *formação profissional* em um cenário econômico e culturalmente globalizado, onde a complexidade das relações entre os projetos educacionais e o mundo laboral se ampliam em função dos impactos produzidos pelas inovações tecnológicas e as novas formas de comunicação e produção do conhecimento.

O segundo e o terceiro capítulo apresentam o tema *educação permanente* como preocupação central, sendo que o segundo capítulo salienta os procedimentos de *avaliação em educação corporativa* de programas educacionais utilizados em processos de formação continuada dentro das corporações, considerando a existência de diferentes abordagens de avaliação e distintos olhares o que requer, de quem propõe o programa educacional nas organizações, uma postura clara quanto à definição de objetivos mediante a identificação de áreas problemáticas, métodos e técnicas pedagógicas, tempo pedagogicamente necessário para a aprendizagem, delimitação e análise de conteúdos relevantes e avaliação coerente de acordo com os objetivos propostos, pontos que devem estimular competências profissionais nas organizações a partir de intervenção propositiva que venha contribuir para uma práxis crítica e criativa. O terceiro capítulo aborda especificamente o *treinamento/qualificação* de pessoal, elucidando o conceito de

treinamento a viabilidade e eficácia do mesmo dentro da empresa/organização, discutindo a idéia de treinamento enquanto uma parte do processo de mudança de desempenho e uma das soluções, mas não a única, para situações específicas de trabalho. Tais capítulos trazem-nos reflexões sobre quando o treinamento e a qualificação pessoal devem ser utilizados pela empresa, como planejá-los, ou seja, a partir de que prisma. Importante, destacam os autores, que o funcionário dê conta de reconhecer quando o desempenho treinado deve ser utilizado, o que significa criar oportunidades para que o tal desempenho ocorra. Faz-se mister que o funcionário obtenha da empresa um retorno de seu próprio desempenho o que resulta na avaliação formativa enquanto dupla função; a validade individual e o contexto social. Destacamos aqui que a utilização da ergonomia auxilia no desenvolvimento de recursos instrucionais ao considerar as diferenças entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Os capítulos que se seguem enfocam as *relações interpessoais*, elemento fundamental para construção de um sentido de grupo que leve ao objetivo definido. O quarto capítulo trata das relações sociais e *habilidades de interação* destacando a sua importância para a saúde, qualidade de vida e realização pessoal e profissional. Neste capítulo apresenta-se conceito de habilidades sociais, seus componentes cognitivos de autoconhecimento e conhecimento do outro. Como já enfatizamos anteriormente, o contexto empresarial cada vez mais globalizado exige dos que atuam nele cada vez mais empatia, equilíbrio emocional, curiosidade, atitudes positivas, flexibilidade, ou seja habilidades interpessoais e intrapessoal; o reconhecimento de fatores cognitivos, psicológicos, organizacionais, culturais e ambientais para a obtenção do sucesso almejado.

O capítulo quinto aborda um estudo bastante interessante sobre a gestão do *clima organizacional* enquanto estratégia: seu diagnóstico, mensuração e melhoria do ambiente de trabalho das organizações. Tal estudo apresentado neste capítulo ancora-se no resultado de pesquisas realizadas sobre gestão do clima organizacional de seis empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro, na análise de modelos de clima organizacional de dezessete empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no mesmo município e ainda, em dados de duas empresas de consultoria que tratam do tema. O texto aponta a necessidade de se conhecer, de fato, o que os funcionários pensam sobre a empresa e a atitude deles em relação ao trabalho, possibilitando a melhora do ambiente laboral, a qualidade de vida no trabalho e a qualidade dos serviços prestados pela instituição, pois gerenciar o clima organizacional deve-se constituir em compromisso corporativo que vise não apenas o lucro da empresa, mas fundamentalmente, a melhora da qualidade de vida de seus funcionários.

O sexto capítulo aponta para reflexão sobre as formas de otimizar o *aprendizado* das empresas industriais, tentando potencializar a transposição da idéia de aceleração adotada na realidade escolar, com fins de otimizar o desempenho das organizações. O texto identifica que os avanços nas tecnologias de informação e comunicação possibilitam, sobremaneira, a aproximação e integração de atividades e mercados. Adicionado ao progresso de descobertas científicas, o que não está descolada do contexto social encontram-se as sofisticadas técnicas de produção o que contribui para uma mudança no perfil dos trabalhadores da indústria no tocante ao aumento do grau de escolarização e de responsabilidade decisória. Atualmente os operários são considerados “mão de obra intelectual”. Este capítulo nos faz refletir que quando o conhecimento torna-se o eixo central para o desempenho competitivo, as empresas, indústrias e organizações necessitam urgentemente inovar, portanto, salientamos que o objetivo deste capítulo é propor estruturas que contribuam para aceleração do aprendizado das organizações, com o intuito de estimular a capacidade de inovação e adaptação institucional aos novos modos de produção.

O sétimo capítulo estuda a *Responsabilidade Social Corporativa* enquanto tema atual enfatizando que programas deste tipo estão cada vez mais ganhando papel importante no desenvolvimento dos fatores humanos em empresas. Conceitualmente *responsabilidade social* significa, neste capítulo, aquela organização que conduz seus negócios de tal forma que venha a transformá-lo em parceiro e responsável em comum pelo desenvolvimento social, ou seja, aquela empresa que tem sensibilidade de entender os interesses das distintas partes envolvidas e incorporar em seu planejamento o atendimento das demandas de todos, e não apenas dos acionistas majoritários, como – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, consumidores, fornecedores, comunidade onde se localiza, meio ambiente e também, o Estado.

Salientamos que o fato de, cada vez mais, diferentes empresas estarem envolvidas em programas de responsabilidade social é uma realidade crescente não apenas das grandes empresas, o que nos mostra que o engajamento de empresários em compartilhar com o Estado o esforço por melhores condições de vida nas comunidades é uma iniciativa louvável e uma parceria que pode e muito dar certo, sobretudo, em países subdesenvolvidos. O texto nos chama a atenção para o fato de as práticas de Responsabilidade Social Corporativa serem reputadas, também, enquanto ferramenta de desenvolvimento organizacional, além de causar impressão profunda no desenvolvimento social do país.

O capítulo oitavo ressalta o tema *fatores humanos nos acidentes de trabalho* a partir do paradigma da nova realidade tecnológica. Neste capítulo os autores afirmam que o prejuízo real nos acidentes de trabalho é a perda desses trabalhadores dispostos a entregar a sua alma para se manterem trabalhando, pois, a execução do trabalho em condições perigosas só se efetiva em função desses indivíduos. O autor afirma, com propriedade, que o trabalho não pode abrir mão do comprometimento organizacional, entendendo como inadmissível para a condição humana a noção de *acaso* enquanto causa dos acidentes no ambiente laboral. Dialeticamente falando, pode-se admitir o *acaso* para os fenômenos relativos a natureza, mas, dificilmente para o resultado da ação humana. Assim, existem fatores ainda desconhecidos, presentes nos acidentes, em cuja, a ausência ou presença, explicam também a situação de não-acidente a partir da exposição perigosa em situações laborais e os fatores humanos.

Os próximos três capítulos que se seguem trazem reflexões sobre a qualidade do ambiente de trabalho e suas conseqüências. No capítulo nono destaque para a *síndrome de Burnout* com ênfase para as limitações que sofre um indivíduo acometido por Burnout, pois, são avassaladoras, existindo no indivíduo perda de aspectos importantes para sua permanência no mundo do trabalho como: vontade de estar no ambiente de trabalho, criatividade, senso de competência, sentido e significado do trabalho, tais aspectos exprimem um fator de expressiva ameaça à saúde da sociedade uma vez que o crescimento da síndrome está ligado a produtividade tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo e envolve especialmente aqueles profissionais que cuidam de outras pessoas, como é o caso específico de professores e psicólogos. No corpo do artigo encontramos conceito de síndrome de Burnout, suas características, causas, sintomas, conseqüências, prevenção e tratamento enquanto informações interessantes e esclarecedoras.

O décimo capítulo trata do *stress no trabalho*: implicações para o trabalhador e para a empresa, o objetivo de tal artigo é chamar a atenção para responsabilidade da empresa em contribuir para que seus funcionários entendam, mais e cada vez melhor, sobre o *stress* ocupacional. O artigo traz em seu bojo, de forma clara e sintética, conceito, conseqüências do *stress* excessivo, alguns estressores que geralmente acometem os trabalhadores brasileiros e o significado de ser *workaholic*. O texto aponta para a necessidade urgente do trabalhador, com o aporte da empresa, de se responsabilizar pela própria promoção de uma vida mais saudável; melhor qualidade de vida na família, no trabalho, no lazer e na sociedade. Estes dois temas

atualíssimos—*Síndrome de Burnout e Stress no trabalho*—são alvo, nesta obra, de detalhamento especificado e elucidativo.

O décimo primeiro capítulo traz-nos reflexão sobre um assunto bastante espinhoso, o *assédio moral no trabalho* enquanto uma odisséia de sofrimento e incertezas trazendo aos leitores um esclarecimento sobre o que é o assédio moral no local de trabalho, as causas possíveis da violência moral no ambiente de trabalho, suas conseqüências e população de risco. O mundo do trabalho, no contexto atual, é um rico espaço de pesquisa, pois, a violência e o assédio moral se dão e se intensificam no contexto das novas políticas de gestão associadas à precarização do trabalho, a expropriação e flexibilização do trabalhador. Estes são três aspectos relevantes a serem analisados quando se pretende compreender, dar visibilidade social aos atos de violência perpetrados no mundo do trabalho e combatê-los. Por isso, destacamos aqui, a importância dos movimentos sociais comprometidos com a defesa da vida e saúde do funcionário, pois tais movimentos sustentam e acionam a legislação e normas a fim de afiançar nas organizações, pleitear e garantir, um ambiente de trabalho saudável, seguro, onde as relações éticas sejam os principais pilares.

No último capítulo, porém não menos importante, podemos encontrar uma discussão sobre *ética e trabalho na sociedade contemporânea*, como significações imaginárias sociais, encontramos também uma análise da centralidade do trabalho industrial, a autora deste texto chama-nos a refletir sobre o trabalho, a ação, o sentido e ainda sobre a privatização, crise do sujeito, crise da ética.

Enfatizamos que essas demandas laborais estão inseridas na lógica do capital humano, tema em destaque no momento atual, assim, concluímos que a obra como um todo é atraente, informativa e educativa pela atualidade das discussões e por sua abrangência. Por possuir textos independentes a leitura é tranqüila e de fácil compreensão. Para aqueles que desejam entender melhor a pedagogia institucional, esta obra é recomendada e pode servir para elucidar muitas questões importantes, pois, estimula, em quem lê, o exercício da reflexão em torno da dimensão da formação humana que permeia o ambiente—estações/postos—de trabalho e o trabalhador/a. O livro, ancorado em uma perspectiva de humanização, propõe a construção de processos mais humanizados na sociedade organizacional a partir do enfrentamento de temas e questões que fazem parte do mundo do trabalho e que hoje não podem ser ignoradas.

Na atualidade onde vivemos a crise do capitalismo real, a precarização das relações de trabalho - expressa pelo esfacelamento dos direitos trabalhistas, expropriação do trabalhador e pela secundarização e fragilização do papel dos sindicatos—essa leitura e as preocupações externadas na obra apresentam-se de suma importância como sinalização de mudança e recursos para os trabalhadores, e também, para as organizações. A proposta do livro em relação à melhoria das condições de trabalho não afasta, entretanto, a necessidade de lutas e resistências que tem por objetivo a transformação radical dos modos de produção capitalista; ao contrário, pode significar mais uma estratégia que vise essas transformações, construção de uma sociedade democrática, igualitária, fundamentada nos direitos como igualdade, dignidade e justiça.

Advogamos, neste sentido, que a obra é interessante, pois como nós, os autores anseiam por uma sociedade, onde se respeite as diferenças e a diversidade humana, sociedade esta que se preocupa em humanizar os ambientes/postos de trabalho, e é consciente de que o sentido da existência individual se apóia nos sentidos construídos coletivamente, portanto faz-se mister pensar, e acima de tudo, buscar um projeto de construção comum da sociedade que queremos a partir de relações mais humanizadas no mundo do trabalho.

**Acerca da Autora da resenha: Cristina Borges** é Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Bolsista da Fundação de amparo à pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (Faperj/Brasil). Mestre em Pedagogia do Movimento - Faculdade de Educação Física - Universidade Estadual de Campinas/ SP-Brasil. [cristinborges@oi.com.br](mailto:cristinborges@oi.com.br)

\*\*\*\*

**Resenhas Educativas/ Education Review** publica resenhas de livros recém-lançados na Educação, abrangendo o conhecimento e a prática em sua totalidade.

**Resenhas Educativas/ Education Review** em português é um serviço oferecido, sem custos, pelo Laboratório de Políticas Públicas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Todas as informações são avaliadas pelos editores:

•  
**Editor para Espanhol e Português**

**Gustavo E. Fischman**  
Arizona State University

e

Laboratório de Políticas Públicas (UERJ)

•

**Editor Geral (inglês)**

**Gene V Glass**  
Arizona State University

•

**Editora de Resenhas Breves (inglês)**

**Kate Corby**  
Michigan State University

As resenhas são arquivadas e sua publicação divulgada por meio da listserv (EDREV). Education Review é um signatário da Budapest Open Access Initiative.

