

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CÁSSIA JOSIANE PEREIRA DA COSTA

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL: HISTÓRICO,
IDENTIDADE E SABERES.**

CAMPINAS – SP

2013

CÁSSIA JOSIANE PEREIRA DA COSTA

PEDAGOGIA EMPRESARIAL: HISTÓRICO, IDENTIDADE E SABERES.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos para conclusão da graduação sob orientação do professor Dr. José Roberto Heloani.

Orientador: JOSÉ ROBERTO HELOANI

CAMPINAS – SP

2013

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

Rosemary Passos – CRB-8º/5751

C823p

Costa, Cássia Josiane Pereira, 1988-
Pedagogia empresarial: história, identidade e saberes /
Cássia Josiane Pereira Costa. – Campinas, SP: [s.n.],
2013.

Orientador: José Roberto Montes Heloani.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de
Educação.

1. Pedagogia empresarial. 2. Identidade. 3.
Planejamento corporativo. 4. Trabalho. I. Heloani, José
Roberto Montes, 1956- II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

13-114-BFE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CÁSSIA JOSIANE PEREIRA DA COSTA

PEDAGOGIA EMPRESARIAL: HISTÓRICO, IDENTIDADE E SABERES.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos para conclusão da graduação sob orientação do professor Dr. José Roberto Heloani.

Prof. Dr. José Roberto Heloani
(orientador)

Prof. Dr. Salvador Antonio Mireles
Sandoval
(segundo leitor)

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo ao que me move todos os dias, a essa energia de amor e compreensão, meu companheiro de todos os dias e todos os momentos de minha vida, que me guia e segura nas minhas mãos mostrando o caminho: Deus.

Agradeço então a pessoa que usada por Ele sempre acreditou em mim, depositando confiança, apoio incondicional, e demonstrando seu amor sempre: Mãe. Minha rainha, minha inspiração, minha base, admiração infinita sinto por ti.

Agradeço aos meus irmãos, Josias e Natanael, que foram meu espelho, que em meio a opiniões e críticas incentivaram-me. A minha companheira de sangue e alma Ingrid, pela certeza de sempre ser alguém para contar, mesmo com as reclamações.

Agradeço a minha amiga Aline Ribeiro, que foi a minha estrela guia nesse trabalho, pela prontidão e disposição em ouvir minhas idéias, crises, desanimos, e ânimos. Obrigada por acreditar em mim.

Agradeço então as minhas amigas Naira Rocha e Kátia Tamara, pela preocupação e incentivo, e mais do que tudo pela energia positiva enviada. Eu recebi todas.

À todas as pessoas aqui citadas gostaria apenas que soubessem que no meu jeito controlador e louco tem muito amor por vocês.

Uma declaração especial para o Pedro e a Sara, meus sobrinhos pequeninos. Vocês despertaram em mim o amor mais puro, genuíno e singelo que eu senti até esse momento de minha vida.

“Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, e não tivesse amor, seria como o metal que soa ou como o sino que tine.

E ainda que tivesse o dom de profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda a fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria.

E ainda que distribuísse toda a minha fortuna para sustento dos pobres, e ainda que entregasse o meu corpo para ser queimado, e não tivesse amor, nada disso me aproveitaria.

O amor é sofredor, é benigno; o amor não é invejoso; o amor não trata com leviandade, não se ensoberbece.

Não se porta com indecência, não busca os seus interesses, não se irrita, não suspeita mal;

Não folga com a injustiça, mas folga com a verdade;

Tudo sofre, tudo crê, tudo espera, tudo suporta.

O amor nunca falha; mas havendo profecias, serão aniquiladas; havendo línguas, cessarão; havendo ciência, desaparecerá;

Porque, em parte, conhecemos, e em parte profetizamos;

Mas, quando vier o que é perfeito, então o que o é em parte será aniquilado.

Quando eu era menino, falava como menino, sentia como menino, discorria como menino, mas, logo que cheguei a ser homem, acabei com as coisas de menino.

Porque agora vemos por espelho em enigma, mas então veremos face a face; agora conheço em parte, mas então conhecerei como também sou conhecido.

Agora, pois, permanecem a fé, a esperança e o amor, estes três, mas o maior destes é o amor.”

1 Coríntios 13:1-13

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo compreender como se deu a inserção do profissional pedagogo no ambiente corporativo, trazendo, historicamente, qual a relação da educação com o mundo do trabalho. Buscou-se discutir a construção da identidade desse profissional da educação, que, historicamente, teve seu trabalho direcionado para a atuação docente, mas que ao longo de sua trajetória demandou a ampliação de seu campo de atuação. De forma mais objetiva procurou-se, através de pesquisa bibliográfica, apurar qual é o papel do pedagogo na empresa, como se dá a relação de aprendizagem dentro da organização, quais são os saberes demandados a este profissional.

PALAVRAS-CHAVE: pedagogia empresarial, identidade, ambiente corporativo, trabalho

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
MOTIVAÇÃO	7
OBJETIVOS	8
ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	8
METODOLOGIA	9
Capítulo 1— O Mundo do Trabalho Moderno: breve histórico	10
1.1 Taylorismo	11
1.2 Fordismo	13
1.3 Fayolismo	14
1.4 Pós-fordismo	16
1.5 A educação na gestão flexível	17
Capítulo 2— A construção da identidade do pedagogo	20
Capítulo 3 — O Pedagogo na Empresa	26
3.1 Campos de atuação do Pedagogo Empresarial	28
3.2 A aprendizagem na empresa	30
3.4 Os saberes específicos necessários ao Pedagogo Empresarial	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

APRESENTAÇÃO

MOTIVAÇÃO

O curso de pedagogia oferecido pela Universidade Estadual de Campinas, conforme seu currículo atual (de 2008), trouxe-me incômodo desde o primeiro ano de faculdade. O foco na docência como base da identidade profissional do educador muitas vezes colocadas para nós durante o curso, desenvolveu em mim o anseio de pesquisar a atuação do educador para além da escola, e o conceito de que a educação não se caracteriza apenas pelo processo de ensino-aprendizagem formal, escolar, e que este está inserido nas diversas relações sociais que construímos durante o nosso desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

O meu interesse em ampliar o conhecimento sobre os diferentes papéis do educador, e suas diferentes atuações, aprofundou-se quando iniciei o meu estágio na empresa Robert Bosch Ltda., na área de Melhoria Contínua, que é uma das áreas englobadas pelo Recursos Humanos da empresa.

Fazer uma pesquisa que busca discutir qual é a atuação do pedagogo na área corporativa surgiu desde que comecei a observar, acompanhar e vivenciar de perto as diferentes relações que se constroem dentro de uma empresa privada, que não deixa de criar relações de ensino/aprendizagem importantes para o contínuo desenvolvimento dos sujeitos ali envolvidos.

Comecei a questionar de que forma o pedagogo atua para mediar essas relações, de forma a agregar na construção de conhecimento para aqueles que ali desempenham seu papel como trabalhador na sociedade em que estamos inseridos. E foi por essas razões que escolhi o tema apresentado neste trabalho de conclusão de curso

OBJETIVOS

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo:

- Situar historicamente a entrada do pedagogo no ambiente corporativo
- Discutir a construção da identidade do profissional pedagogo
- levantar quais são as áreas de atuação do pedagogo dentro da empresa
- apontar quais são os saberes e as habilidades requeridas ao pedagogo empresarial

ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

No primeiro capítulo deste trabalho busco trazer as bases históricas da administração científica, afim de desenvolver uma linha de raciocínio sobre os processos que levaram a inserção do profissional pedagogo no mundo do trabalho moderno. Para tal são trazidas as teorias e conceitos desenvolvidos por Frederick Taylor, Henry Ford e Henry Fayol.

No segundo capítulo apresento o histórico da implantação do curso de pedagogia no Brasil, com o intuito de discutir a construção da identidade do pedagogo, apresentando os contextos de mudanças e desenvolvimentos da relação dos sujeitos em formação com as diretrizes estabelecidas.

No terceiro capítulo trago quais são as áreas de atuação do pedagogo nas empresas, como esta atuação se faz necessária, quais são os saberes e habilidades necessárias ao pedagogo para contribuir nas empresas.

METODOLOGIA

O presente trabalho foi escrito a partir de análise bibliográfica dos temas envolvidos, tais como bases da administração científica, construção da identidade do pedagogo, atuação do pedagogo empresarial, e saberes e habilidades desse profissional.

A princípio a ideia era a de realizar uma análise de caso com uma pedagoga que trabalha como diretora de uma grande multinacional, no entanto não foi possível contactá-la.

Capítulo 1— O Mundo do Trabalho Moderno: breve histórico

Este primeiro capítulo tem por objetivo trazer um breve histórico do que podemos considerar as bases para a administração moderna, de modo a compreendermos as bases do que pode-se encontrar atualmente enquanto processo educativo nas empresas, os modelos de gestão e como o fator humano se tornou importante para o bom andamento dos negócios e para a imagem corporativa.

Partimos então da Revolução Industrial que foi o marco inicial para o que hoje chamamos de mundo do trabalho moderno. O período dado em meados do século XVIII caracterizou-se pela passagem dos trabalhos manuais a trabalhos em indústrias, a introdução então das máquinas fabris fizeram com que o rendimento do trabalho e da produção fossem maiores. Instaurou-se definitivamente o capitalismo, fazendo com que houvesse uma transformação nas relações sociais, criando duas classes: o proletariado e os empresários, donos do capital. As condições de vida e trabalho do proletariado eram precárias. Apesar do horror que se instalou na vida desses trabalhadores o capitalismo se expandiu no séc. XIX por toda a Europa, Estados Unidos e Japão.

Ao final do séc. XIX, o produto final é feito a partir do regime de contrato, ou seja, seu processo de produção passa a ser dividido em partes, o que era antes da revolução industrial britânica um trabalho manual, artesanal, em que o artesão exercia controle total sobre todo o processo de sua manufatura, passou a ser um trabalho mecanizado no qual o trabalhador apenas participava de uma etapa do processo, não tendo mais controle sobre o processo produtivo como um todo, a concepção do produto passou a pertencer ao capital.

Tendo sido obrigados a vender sua força de trabalho a outro, os trabalhadores também entregam seu interesse no trabalho, que foi agora “alienado”. O processo de trabalho tornou-se responsabilidade do capitalistas. (BRAVERMAN, 1981:59)

A produção ficou, então, organizada em regime de contrato, ou seja, o produto sendo dividido em partes e entregue cada parte para um contratante que ficaria

responsável pela entrega da parte que lhe cabia. Heloani cita como exemplo a indústria bélica:

A divisão do produto em partes facilitava a troca de segmentos defeituosos ou avariados até mesmo em combate; anteriormente, era impossível reparar defeitos em armas. Com esse processo, ferramentas e máquinas foram aperfeiçoadas e estandarizadas, massificando-se seu consumo. (HELOANI, 2011 p. 24)

No entanto os bons resultados deste sistema não fizeram com que o mesmo fosse mantido, o capital adotou um novo padrão tecnológico e a concentração financeira e tecnológica fazia com que o trabalho em série e os altos lucros fossem mantidos. Apareceu, então, a necessidade de adotar um novo modelo de gestão de trabalho.

1.1 Taylorismo

Frederick Taylor foi o idealizador da conhecida Administração Científica ou Organização Científica do Trabalho (OCT). Após trabalhar em ambiente fabril para “aprender a entender a objetividade do processo de produção e a subjetividade do trabalhador” (HELOANI, 2011 p. 25) e vivenciar a verdadeira repetição das funções dos trabalhadores, como foi posteriormente muito bem demonstrada em Tempos Modernos por Charles Chaplin, Taylor teve “a grande percepção de que o conhecimento pode ser aplicado ao trabalho”, como descreve Heloani.

Em um momento em que o trabalhador vendia a sua força braçal, sem questionar o que estava fazendo, Taylor trouxe a ideia de que o patrão deve aumentar os salários para elevar a produtividade.

Taylor compreende que o trabalhador deve ser estimulado a pensar, mesmo que de forma compartimentada, mas não comprometendo o sistema de hierarquização dado ao processo.

O modelo nos faz pensar que o capital e o trabalho se fortalecem com a prosperidade e a cooperação. Nesse sentido Taylor define a administração científica:

Em uma palavra, o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção (...) Se é exato o raciocínio acima, conclui-se que o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com as suas aptidões naturais” (TAYLOR apud HELOANI, 2011, P. 31)

Mais um elemento de conceito de reciprocidade desenvolvido por Taylor foi o de tarefa e o respeito à fisiologia do trabalho. Para Heloani (2011, p. 26), Taylor pretendeu conseguir o maior rendimento sem comprometer em demasia a saúde do trabalhador.

Visando, assim, inserir o trabalhador em atividades nas quais, após análise individual, pudesse utilizar suas habilidades naturais. Dessa forma, a produção seria maior e o ritmo mais acelerado, pois os trabalhadores seriam aperfeiçoados em suas aptidões mesmo que por meios de mecanismos disciplinares.

Segundo Rego (1984, p. 16), o taylorismo, como modo de organização do processo de trabalho, objetivava “como agir com o máximo de eficácia, obtendo o melhor rendimento. Seu objetivo portanto era o aumento da produtividade do trabalho evitando qualquer perda de tempo na produção”.

Taylor insistia em distinguir o conjunto de princípios das técnicas da administração científica, sendo assim os quatro que constituem o conjunto eram:

- a. O objetivo da boa administração científica era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- b. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- c. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- d. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios. (MAXIMIANO, 2000, p.56)

As técnicas, ou mecanismos, eram:

- Estudos de tempos e movimentos
- Padronização de ferramentas e instrumentos
- Padronização de movimentos
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho (MAXIMIANO, 2000, p.57)

Com a administração científica surgiu o departamento de planejamento e de treinamento, que teve, como papel, a seleção científica do trabalhador e o treinamento do mesmo conforme o modelo da organização de trabalho inserido.

1.2 Fordismo

Uma nova proposta de gestão da produção foi desenvolvida por Henry Ford. Sustentando-se na mecanização e nos princípios tayloristas, o fordismo caracterizava-se pelo processo de linha de montagem, elevação dos salários, novas formas de controle do ritmo de trabalho e jornadas não muito longas.

Para Ford o ciclo de produção começava com o consumidor, tinha a visão, conforme traz Heloani, de que era possível transformar seus trabalhadores em consumidores dos seus próprios produtos (2011, p.52). Através do aumento da produção foi possível diminuir os custos para o consumidor final e ainda manter altos salários, desta forma seus trabalhadores podiam comprar aquilo que ajudavam a produzir.

Ainda, segundo Heloani, sobre a fórmula fordista:

uma administração financeira competente, mais uma boa dose de envolvimento dos trabalhadores mediante pagamento de altos salários, tecnologia avançada para a época e estoque mínimo. Esta será inevitavelmente a receita do lendário e 'originalíssimo' sistema *just in time* (2011, p. 55)

No fordismo há uma reestruturação no projeto de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador, no exercício dos tempos e movimentos. Agora o trabalhador tem sua movimentação restrita, pois seu posto é abastecido por peças quem vem em um sistema de esteiras. Assim, seu ritmo é imposto pelo ritmo de entrega dos componentes pelas esteiras.

Os dois princípios da produção em massa foram aplicados às indústrias de automóveis por Ford. O primeiro princípio foi relativo à divisão do trabalho, na qual o processo de produção de um produto era dividido em partes, cada pessoa e grupo de pessoas tinha uma tarefa fixa, que consistia em fabricar ou montar uma das partes, num sistema de produção em massa. A divisão do trabalho resulta na especialização do trabalhador, sabendo realizar apenas a tarefa para o qual foi designado. O segundo princípio foi a fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis, sendo que cada peça ou componente podia ser montado em qualquer sistema ou produto final. Nenhum produto, peça ou componente era para um produto final específico.

O sistema criado pelo fundador da Ford Motor Company foi adotado rapidamente por outras empresas dos diversos ramos industriais e países.

Segundo Maximiano

O sistema de organização criado por Henry Ford tornou-se universal. Não há empresa que, em algum ponto do processo produtivo, não utilize alguma variante do sistema de montagem móvel por ele criado. Muitos conceitos novos surgiram depois dele. No entanto, os princípios que Ford utilizou se aperfeiçoou são perenes (2000, p.59)

Ford passou a ser então referência no que diz respeito a produção em massa, a saída da produção artesanal de um carro, para uma produção otimizada e com altos salários para os trabalhadores gerou o aumento expressivo da produção a partir de seu novo método, que passou, então, a ser utilizado por diversos setores industriais.

1.3 Fayolismo

Ao lado de Taylor e Ford não se pode deixar de destacar o papel do administrador Henri Fayol. Sendo do mesmo período de Ford, Fayol desenvolveu o conceito de que todos somos administradores em algum momento, pois para ele a administração é “uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”. (MAXIMIANO, 2000 p.60)

Visualizando a administração como algo separado das demais funções da empresa, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, que inclui os 14 princípios que devem ser utilizados pelos administradores:

- “1. Divisão do trabalho
2. Autoridade e responsabilidade
3. Disciplina
4. Unidade de comando
5. Unidade de direção
6. Subordinação do interesse particular ao interesse geral
7. Remuneração do Pessoal
8. Centralização
9. Hierarquia
10. Ordem
11. Equidade
12. Estabilidade do pessoal
13. Iniciativa
14. União do Pessoal” (FAYOL apud HELOANI, 2011, p.62)

Fayol, em seu livro *Administração Industrial Geral*, trata da importância da educação e traz o conceito de valor do pessoal nas organizações com base nas capacidades individuais, ou seja, nas qualidades intelectuais para aprender, nos conhecimentos especiais típicos das funções exercidas e na cultura geral. (1994, p. 27, 37).

1.4 Pós-fordismo

A aplicação dos princípios fordistas permitiu a elevação da extração da mais-valia¹, no entanto trouxe como resultado “a economia de pensamento e a redução ao mínimo dos movimentos do operário, que, sendo possível, deve fazer sempre uma só coisa com um só movimento” (Ford apud Heloani, 1996, p. 45). A então fuga do trabalho causada (?) pelos trabalhadores

demonstra o esgotamento da organização da produção e dos mecanismos convencionais de regulação da economia, expondo a exaustão de um modelo que pretendia ofertar estímulos materiais para obter a adesão ao aumento da intensidade do trabalho (...) Para atrair os trabalhadores de volta à fábrica, seria necessário repensar os instrumentos de relacionamento entre os trabalhadores e a empresa (Heloani, 1996, p.8)

É nesse contexto que surge um novo modelo de gestão do trabalho, alterando as forma de controle e o discurso e, segundo Heloani, é desse período que datam as primeiras experiências, a fim de atenuar a fuga do trabalho, de administração participativa, que consistia em fazer pequenas alterações no espaço fabril tornando-o mais atrativo para os operários mais jovens.

A rigidez do sistema fordista que causava a constante insatisfação dos trabalhadores, juntamente à instabilidade do mercado agora mais global e a forte concorrência, causa a crise no modelo, como apontado por Harvey:

A acumulação flexível é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos

¹ Mais-valia é o termo usado para designar a disparidade entre o salário pago e o valor do trabalho produzido. Karl Marx fez uma análise dialética sobre o tema, afirmou que o sistema capitalista representa a própria exploração do trabalhador por parte do dono dos meios de produção, na disputa desigual entre capital e proletário sempre o primeiro sai vencedor. Desse modo, o ordenado pago representa um pequeno percentual do resultado final do trabalho (mercadoria ou produto), então a disparidade configura concretamente a chamada mais-valia, dando origem a uma lucratividade maior para o capitalista.

mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção e serviços inteiramente novos (...) e taxas intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (...) Ela também envolve um novo movimento de compreensão de espaço-tempo no mundo capitalista”] (1992, p. 140)

O pós-fordismo gerou uma nova divisão do trabalho, pois os princípios de separação entre trabalho intelectual e manual já não eram mais compatíveis com as respostas à crise do fordismo, que introduziu mecanismos democratizantes da mão-de-obra e a mobilização explícita do saber-fazer dos trabalhadores. Dessa forma, para conquistar a cooperação dos trabalhadores, foi preciso confiar uma parte maior a eles do processo de produção.

Para Caruso (s.d.,p.211), pode-se delinear um novo perfil do trabalhador de produção que se caracteriza, em maior ou menos grau, pela participação, autonomia, iniciativa, percepção mais global do processo, intervenção em mais de um ponto do processo, dentre outros atributos.

Vimos surgir com mais força, a partir da crise que comprometeu a produtividade e pôs em xeque os resultados obtidos pelo fordismo/taylorismo, o uso de mecanismos da gestão da percepção, da subjetividade, do inconsciente, do “eu” do trabalhador. Visando sempre atingir altos níveis de produtividade e competitividade, através de novas formas de organizar a produção.

1.5 A educação na gestão flexível

A transição da administração fordista/taylorista para a gestão flexível gerou forte impacto no comportamento das organizações. Houve a tendência de eliminação da rígida divisão entre trabalho mental e manual, as tarefas que antes eram fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, passando a exigir em todos os níveis organizacionais, pessoas capazes de simultaneamente pensar, decidir e executar. (EBOLI, 2004, p. 36)

Sobre a alteração de comportamento, perfil do trabalhador exigido pelas organizações, após a tradição dos modelos anteriormente utilizados para os então buscados pelos novos modelos de gestão, Eboli vai concluir que:

Se no primeiro exemplo de administração a produção era padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia com automatização rígida e o trabalhador banalizado e rotinizado, os novos modelos de gestão mostram a produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, no uso da tecnologia com automação flexível e no perfil do trabalhador gestor. (EBOLI, 2004, p.37)

Com base na visão da organização taylorista de que a cúpula administrativa é a que seria responsável por analisar, prospectar o ambiente dos negócios e por criar regras, manuais e normas que deveriam ser seguidos por todos na empresa, formaram-se as áreas de treinamento e desenvolvimento, tendo por objetivo principal desenvolver habilidades específicas, enfatizando as habilidades individuais, sempre dentro do escopo tático-empresarial, já que a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios. (EBOLI, 2004)

Com o surgimento de um novo ambiente empresarial, um novo perfil de gestores e colaboradores foi gerado, pois, neste momento, as mudanças são profundas e frequentes, demonstrando a necessidade de respostas cada vez mais rápidas, para garantir a sobrevivência da empresa. Desta forma, cada vez mais se exige das pessoas e de todos os níveis hierárquicos. Busca-se uma postura voltada para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Segundo Eboli, “para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas aquisição de conhecimento técnico e instrumental.” (2004, p. 37)

É neste contexto que o trabalho do pedagogo na empresa se institui, como um elemento de articulação entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias

organizacionais. O pedagogo passa a desenvolver em sua maioria suas atividades na área de Recursos Humanos da empresa, tendo que Ribeiro considera que atualmente

as ações deste departamento ultrapassam os aspectos instrumentais e tornam-se mais sensíveis à dinâmica das relações entre indivíduo e sociedade; compreendem que o espaço organizacional é, sobretudo, um espaço de valorização da dimensão e da dignidade humana. (RIBEIRO, 2010, p. 10)

Desta forma, o pedagogo é o profissional que dá suporte tanto em relação a estruturação das mudanças, quanto em relação a ampliação e aquisição do conhecimento no espaço organizacional. (RIBEIRO, 2010)

Capítulo 2— A construção da identidade do pedagogo

A identidade do profissional pedagogo, assim como a de qualquer outro profissional, não é algo que poderia ser trazido aqui como uma definição pronta, estática, intacta, desprovida de ingerências e mudanças. É como nos traz Dubar, quando se trata do que considera ser a identidade, ele coloca que “a identidade nunca é dada, ela sempre é construída e deverá ser (re)construída em uma incerteza maior ou menor e mais ou menos duradoura” (2005, p. 135). E é a partir dessa afirmação que acredito que para falarmos da identidade do pedagogo é coerente apresentar, brevemente, a história do curso de pedagogia, de como esta se constituiu ao longo do tempo desde sua criação oficial, dos caminhos trançados e construídos, de forma que seja possível identificar características dessa tão complexa identidade do profissional pedagogo.

Para iniciar essa busca na história trago primeiramente uma perspectiva de Libâneo sobre a formação do pedagogo:

A história dos estudos pedagógicos, do curso de Pedagogia, da formação do pedagogo e de sua identidade profissional está demarcada por certas peculiaridades da história da educação brasileira desde o início do século. (2001, p. 39)

O curso de Pedagogia no Brasil foi criado pelo Decreto-Lei nº 1.190 de 1939, quando foi organizada a Faculdade Nacional de Filosofia pela Universidade do Brasil. Inicialmente este curso formava “técnicos em educação”, isto porque este era buscado por professores experientes com a finalidade de, mediante concurso, “assumirem funções de administração, planejamento de currículos, orientação a professores, inspeção de escolas, avaliação do desempenho dos alunos e dos docentes, de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da educação, no Ministério da Educação, nas secretarias de estado e dos municípios.” (BRITO, 2006, p. 1).

O curso criado seguia a lógica dos outros cursos de licenciatura, fazendo o esquema “3+1”, em que o campo da ciência da Pedagogia se dissociava da Didática, a qual era abordada em um curso distinto. Pois, quem realizasse os primeiros 3 anos de

curso era dado o título de Bacharel, e a quem realizasse mais um ano na especialidade de Didática era dado o título de Licenciado. Com a licenciatura em Pedagogia o professor poderia lecionar as matérias pedagógicas do Curso Normal de nível secundário, quer no primeiro ciclo, o ginásial - normal rural -, ou no segundo. (BRITO, 2006, p.2)

Com a Lei nº. 4024/1961 homologada e a regulamentação contida no parecer CFE nº. 251/1962, manteve-se o esquema 3+1 para o curso de Pedagogia e foi com a necessidade de desenvolvimento nacional e as peculiaridades do mercado de trabalho que a Lei da Reforma Universitária número 5.540 de 1968, que a graduação em Pedagogia passou a oferecer as habilitações em: Supervisão, Orientação, Administração e Inspeção Educacional. Neste momento de transformações para o curso de pedagogia, demonstrou-se a influência da lógica de mercado na educação, conforme Saviani argumenta:

As habilitações visavam à formação de técnicos com funções supostamente bem especificadas no âmbito das escolas e sistemas de ensino que configurariam um mercado de trabalho também supostamente já bem constituído, demandando profissionais com uma formação específica que seria suprida pelo Curso de Pedagogia, então reestruturado exatamente para atender a essa demanda.(SAVIANI, 2007, p.120)

E ainda:

[...] Trata-se, em suma, daquilo que estou denominando “concepção produtivista de educação” que, impulsionada pela “teoria do capital humano²” formulada nos anos 50 do século XX, se tornou dominante no

² Foi o renomado professor da Escola de Chicago Theodore Schultz (1902-1998), prêmio Nobel de 1979, quem cunhou a expressão e expôs sua teoria na década de 1960. A Teoria do Capital Humano é uma derivação do neoliberalismo, e, “com a crise do modelo taylorista-fordista, ela ressurgiu, associada à redefinição das relações de trabalho na empresa e do papel do sistema educacional. “ (CATTANI, 2002, p. 51) O termo capital humano afirmou que a melhoria do bem-estar dos menos favorecidos não dependia da terra, das máquinas ou da energia, mas sim do conhecimento. A teoria sugere, considerar que todas as habilidades são inatas ou adquiridas, que podem ser aperfeiçoadas por meio de investimentos apropriados ao enriquecimento do capital intelectual. E este pode ser utilizado como moeda de troca no mercado de trabalho. Para Shultz “embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam

país a partir do final da década de 1960 permanecendo hegemônica até os dias de hoje (SAVIANI, 2007, p.121).

Em 1968, no Congresso Estadual dos Estudantes de Pedagogia de São Paulo, reivindicações no sentido da necessidade de definição da identidade desse profissional da educação foram surgindo. Os estudantes reclamavam providências com relação ao campo de trabalho do pedagogo licenciado. Silva fala sobre o movimento:

E esses estudantes iam muito além quando recomendavam, em caráter efetivo, a criação de cargos e funções através dos quais profissionais aptos – os licenciados em Pedagogia – poderiam suprir necessidades educacionais da realidade brasileira nos seguintes setores: planejamento educacional, TV educativa, instrução programada, educação de adultos, formulação de uma filosofia de educação e reformulação de uma política educacional, educação de excepcionais, especialização em níveis de ensino, desenvolvimento de recursos humanos, atividades comunitárias, avaliação de desempenho em escolas e empresas, administração de pessoal (análise e classificação de cargos, recrutamento, seleção, colocação e treinamento de pessoal) (SILVA, 1999, p. 41)

Podemos ver, a partir desse movimento dos estudantes, como os caminhos da formação do profissional pedagogo foram ampliando-se. Os estudantes já sentem que o pedagogo está apto para assumir outros papéis, trazendo a necessidade de mudanças na formação, adequando-a para atuação em ambientes não-formais, para outros sujeitos inseridos em ambientes além da sala de aula.

Em 1969, o Parecer CFE n°. 252 fixa a duração do curso em 4 anos e dispendo sobre a organização e o funcionamento do curso de Pedagogia, indicou como finalidade do curso preparar profissionais da educação e assegurou a possibilidade de obtenção do título de especialista, mediante complementação de estudos.

uma forma de capital, que esse capital seja, em parte substancial, um produto do investimento deliberado, que tem-se desenvolvido nas sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido que o capital convencional (não humano), e que seu crescimento pode muito bem ser a característica mais singular do sistema econômico (Shultz, 1973, p. 31).

A década de 80 foi marcada por movimentações importantes para o processo de construção da identidade do pedagogo, “[...] as ações dos educadores visavam à redefinição e à busca da identidade do curso de pedagogia no elenco dos cursos de formação de professores” (AGUIAR et al., 2006, p.824). Em consequência disto, muitas universidades fizeram alterações curriculares e, como sempre, com foco nos processos de ensinar e aprender, formando professores para atuarem na educação pré-escolar e nas séries iniciais do ensino fundamental. (BRITO, 2006, p. 2)

Na década de 90, com as demandas da época, os cursos começaram a ser reestruturados nas universidades, incluindo as habilitações para docência em Educação Infantil e Educação Especial. Referenciando esse período, Brito enfatiza que:

Com uma história construída no cotidiano das instituições de ensino superior, não é demais enfatizar que o curso de graduação em Pedagogia, nos anos 1990, foi se constituindo como o principal locus da formação docente dos educadores para atuar na Educação Básica: na Educação Infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental. A formação dos profissionais da educação, no Curso de Pedagogia, passou a constituir, reconhecidamente, um dos requisitos para o desenvolvimento da Educação Básica no País. (BRITO, 2006, p. 4)

Passando por esse momento de importante atuação no desenvolvimento da Educação Infantil no país, as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Pedagogia de 2006 vieram para trazer, após anos de luta, perspectivas de ampliação da atuação do pedagogo no país.

Apesar do movimento pela elaboração do DCNCP (Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Pedagogia) ter tido forte apoio da ANFOPE (Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação), a qual defendia que a identidade, não só do pedagogo, mas também de todo profissional da educação, está na docência como base, a DCNCP se apresenta com um sentido ampliado da docência, uma vez que se articula à ideia de trabalho pedagógico, a ser desenvolvido em espaços escolares e não-escolares, assim sintetizado no Parecer CNE/CP n. 05/2005 (p. 7):

Entende-se que a formação do licenciado em pedagogia fundamenta-se no trabalho pedagógico realizado em espaços escolares e não-escolares, que tem a docência como base. Nesta perspectiva, a docência é compreendida como ação educativa e processo pedagógico metódico e intencional, construído em relações sociais, étnico-raciais e produtivas, as quais influenciam conceitos, princípios e objetivos da pedagogia.

Dessa forma, a docência, tanto em processos educativos escolares como não escolares, não se confunde com a utilização de métodos e técnicas pretensamente pedagógicos, descolados de realidades históricas específicas. Constitui-se na confluência de conhecimentos oriundos de diferentes tradições culturais e das ciências, bem como de valores, posturas e atitudes éticas, de manifestações estéticas, lúdicas, laborais. (Parecer CNE/CP n. 05/2005, p. 7)

As mudanças e ampliações no curso de pedagogia demonstram como a identidade do pedagogo vêm sendo constantemente construída e adequada aos momentos históricos do país. Identidade esta que, para Saviani, está intimamente relacionada com a formação profissional. E a partir do resgate da história do curso de pedagogia ele afirma que:

De um curso assim estruturado espera-se que irá formar pedagogos com uma aguda consciência da realidade onde vão atuar, com uma adequada fundamentação teórica que lhes permitirá uma ação coerente e com uma satisfatória instrumentação técnica que lhes possibilitará uma ação eficaz. (SAVIANI, 2007, p.130)

Com o histórico aqui apresentado fica claro o motivo pelo qual o pedagogo é constantemente associado apenas a educação formal, no qual é considerado que suas habilidades profissionais aplicam-se apenas em salas de aula e com trabalhos com crianças. No entanto, observa-se o constante movimento desses profissionais para que essa concepção seja alterada, para que o pedagogo tenha o seu campo de atuação expandido, pois suas competências aplicam-se a muitas mais esferas da sociedade. Esta observação é feita por Libâneo que, levando em consideração a conjuntura do curso de Pedagogia apresentado até meados dos anos 2000, considera que:

O curso de Pedagogia se destina a formar o pedagogo-especialista, isto é, *stricto sensu*, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos, para atender demandas socioeducativas decorrentes de novas realidades. Esta caracterização do pedagogo-especialista é importante e necessária, pois o distingue do profissional docente, uma vez que todo trabalho docente é trabalho pedagógico, mas nem todo trabalho pedagógico é trabalho docente. (LIBÂNEO, 2001, p.162)

Para Pimenta, não é possível afirmar que o trabalho pedagógico se reduz ao trabalho docente, pois todo educador sabe que, hoje as práticas educativas acontecem em muitas instâncias formais e informais, e pensarmos a identificação do pedagogo como a docência é um equívoco lógico-conceitual. (2011, p.33)

Dentre as características que podemos identificar sobre o profissional pedagogo observamos que o mesmo atua em várias instâncias da prática educativa, diretamente ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão de saberes e modos de ação. (LIBÂNEO, 2008, p.33) Este é o profissional mediador, entre os saberes e os sujeitos, visando o seu desenvolvimento na dinâmica sociocultural de seu grupo. O pedagogo é também o sujeito “capaz de conciliar reflexão crítica e visão ampla sobre educação sendo capaz de organizar e implementar ações consistentes e eficazes que garantam aprendizagem.” (VIERA & MARON, 2002, p.17).

Capítulo 3 — O Pedagogo na Empresa

A entrada do profissional pedagogo na empresa surgiu, conforme tratado mais detalhadamente no primeiro capítulo, a partir da necessidade de mudança do perfil do trabalhador com a transição do fordismo/taylorismo para a gestão flexível. Como explica Heloani:

Dentro de um sistema altamente competitivos e flexível, a empresa pós-fordista estimula o desenvolvimento da 'iniciativa', da 'capacidade cognitiva', do 'raciocínio lógico' e do 'potencial de criação' para que seus funcionários possam dar respostas imediatas a situações-problema. (HELOANI, 2011,p. 106)

Saviani (1994, p.160) observa que, na sociedade capitalista moderna, o saber é meio de produção e, como tal, deve pertencer exclusivamente à classe dominante. Porém, na medida em que para produzir, o trabalhador precisa dominar algum tipo de saber, insere-se a contradição na essência do capitalismo: o trabalhador não pode ser proprietário dos meios de produção, não pode deter o saber, mas sem o saber, ele também não pode produzir.

Com esse novo perfil exigido e a necessidade de aprendizado contínuo na empresa para assegurar a vantagem competitiva no mercado, um profissional como o pedagogo fez-se e faz-se necessário no ambiente corporativo.

Para Laudares e Quirino (2008, p. 78), apesar de difundir uma concepção de mundo compatível com a lógica capitalista, o processo pedagógico desenvolvido pelas empresas desempenha, contraditoriamente, um papel educativo importante, pois através dos cursos e treinamentos oferecidos o trabalhador vai estabelecendo os seus conceitos de saber teórico e prático, o que para Küenzer:

(...) desempenha um papel muito importante no processo de sua constituição para definir seu comportamento político, aceitando em maior ou menor grau a sua condição subalterna, os critérios de valorização do seu trabalho, os critérios de salário e promoções, submetendo-se e/ou discutindo, negociando, reivindicando.(1991, p. 64)

Compreende-se nos dias de hoje, que a empresa precisa ser um espaço educativo, um espaço que permita e proporcione ao trabalhador que ele aprenda enquanto trabalha, um espaço de estímulo criativo, onde possa crescer como profissional, levando assim a uma melhoria contínua dos serviços e produtos. (VIERA & MARON, 2002, p.13)

O trabalho desenvolvido pelo pedagogo acontece em sua maioria no Departamento de Recursos Humanos, sendo que atualmente este departamento tem uma visão mais abrangente dos fenômenos organizacionais. Neste sentido, Ribeiro argumenta sobre o departamento de Recursos Humanos:

as ações deste departamento ultrapassam os aspectos instrumentais e tornam-se mais sensíveis à dinâmica das relações entre o indivíduo e sociedade; compreendem que o espaço organizacional é, sobretudo, um espaço da dimensão e da dignidade humanas. (RIBEIRO, 2010, p.10)

Almeida afirma que o foco da Pedagogia Empresarial é “qualificar pedagogos e administradores para administrarem no âmbito empresarial, visando os processos de planejamento, capacitação, treinamento, atualização e desenvolvimento do corpo funcional da empresa” (ALMEIDA, 2006, p. 6). Ainda para este autor, esse tipo de formação do pedagogo deve capacitar “os profissionais para atuarem, em sintonia com os planos estratégicos das empresas em: Consultoria educacional; Educação continuada; Ensino a distância; Gestão de Pessoas; Treinamento empresarial.” (ALMEIDA, 2006, p. 6).

A tarefa do Pedagogo Empresarial é, entre outras, a de ser o mediador e o articulador de ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo de mudanças e de gestão do conhecimento. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e novos valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem se manter ativas e competitivas no mercado.

3.1 Campos de atuação do Pedagogo Empresarial

Os objetivos do profissional pedagogo dentro da empresa foram definidos no tópico anterior, já as áreas de atuação deste ainda é um conceito aberto. Almeida, no entanto, lista algumas, sendo estes:

- coordenação de ações culturais em gibitecas, brinquedotecas, parques temáticos, fundações culturais, teatros, parques e zoológicos;
- desenvolvimento de recursos humanos em empresas;
- direção e administração de instituições de ensino;
- elaboração de políticas públicas, visando à melhoria dos serviços à população em autarquias, hospitais e governos nas esferas municipais, estaduais e federais;
- gestão e desenvolvimento de conselhos tutelares, centros de convivência, abrigos e organizações não-governamentais (ALMEIDA, 2006, p. 07)

Relacionando à gestão de pessoas, o autor ainda enumera:

- coordenação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos;
- evidenciando formas educacionais para aprendizagem organizacional significativa e sustentável;
- gerando mudanças culturais no ambiente de trabalho;
- na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente;
- prestando consultoria interna relacionada ao desenvolvimento das pessoas na organização (ALMEIDA, 2006, p. 07)

Ainda de forma geral, o pedagogo empresarial pode atuar em universidades corporativas, seleção de pessoal, liderança e formação de equipe, e responsabilidade social.

Entende-se por Universidades Corporativas (UC) as universidades vinculadas a uma corporação, que são estruturadas como núcleos ou centros de desenvolvimento

de funcionários e clientes externos e internos das empresas. Para Eboli, a missão da UC “consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão do negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.” (2004, p. 48).

Para Chiavenato, seleção de pessoal, tem como tarefa básica a escolha, dentre os candidatos recrutados, daqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. (2004, p. 198)

Liderança e formação de equipe, seria a realização e categorização da liderança e categorização de equipe, pois é o líder, através de atitudes, comportamentos e ações, no dia a dia que passa os valores da empresa à equipe, fazendo com que todos direcionem suas competências e habilidades para o alcance dos objetivos da empresa e ainda é aquele que deve desenvolver a capacidade de reconhecer as diferenças individuais dos membros que compõem a equipe, pois esta é composta por pessoas, cada uma com sua individualidade, seus valores, seus conhecimentos, seus anseios, suas aspirações, sentimentos, esperanças e necessidades com competências e habilidades diferenciadas. O líder também deve manifestar considerações pelos seus colaboradores, demonstrando respeito às suas diferenças.

Já Responsabilidade Social, significa a atração responsável socialmente de seus membros, as atividades de beneficência e os compromissos da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato, de acordo com Chiavenato (2004, p.483). A responsabilidade social está voltada para a atitude e comportamento da organização em face das exigências sociais da sociedade em consequência das suas atividades.

3.2 A aprendizagem na empresa

A atual conjuntura corporativa tem a mudança constante como uma prerrogativa para os processos de aprendizagem nas empresas. Boldrin (2000) denomina pedagogo empresarial aquele que se ocupa dos processos de ensino-aprendizagem no âmbito das organizações de qualquer segmento ou dimensão, no setor público ou privado, cuidando do caráter educativo das ações ligadas ao desenvolvimento do trabalhador nas empresas. Para Handy, é com essa necessidade que:

as organizações, portanto, precisam, de forma consciente, transformar-se em organizações de aprendizagem, lugares onde a mudança é uma oportunidade, onde as pessoas crescem enquanto trabalham. Sendo que cada pequena tarefa deve ser tratada como uma oportunidade de aprendizagem. (HANDY, 1996, p.162, apud VIEIRA & MARON, p 22)

A aprendizagem continuada passa a ser um processo que, necessariamente, deve fazer parte da cultura, devido a esse ritmo de mudanças ao qual as empresas vem enfrentando. (VIEIRA & MARON, 2002, p 21)

Para Holtz, a empresa e a Pedagogia tem objetivos comuns, ela afirma que:

Tanto a empresa como a Pedagogia agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de .provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada, no comportamento das pessoas em direção a um objetivo, chama-se aprendizagem. E aprendizagem é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo. (HOLTZ, 2006, p. 6)

Para Ribeiro, o “aprender passa a ser parte integrante do desenvolvimento da empresa” (2010, p 31) e, desta forma, a empresa tem que ter estrutura organizacional que garanta o aprendizado e a construção do conhecimento, permitindo a compreensão por parte dos profissionais de que eles são a “inteligência, a imaginação,

a criatividade e detém o gosto pelo trabalho, os sonhos, o gosto pela qualidade, o talento de se comunicar, de observar e a diversidade.” (VIEIRA & MARON, 2002, p 19)

Para o autor Peters (1998, p.74/80, apud VIERA & MARON), o sistema de aprendizagem dinâmica de uma empresa deve possuir seis pontos principais, formando um programa de estudos:

1. “Aprender sobre seu trabalho na organização e como fazê-lo melhor”. Significa compreender os aspectos técnicos do trabalho, bem como as interações dinâmicas das pessoas ao seu redor. Segundo ele, com incentivo, as pessoas até criam seus próprios planos de estudo que beneficiam muito a organização.
2. “Aprender sobre o alinhamento organizacional”, que é alinhar a cultura com a estratégia da organização. Para isso, os valores precisam estar claros para cada profissional, afixados nas repartições e assumidos por todos sabendo o que eles significam.
3. “Aprender sobre o futuro”, desenvolvendo antecipadamente as competências necessárias, para que os profissionais dominem múltiplas capacidades de modo que sejam capazes de trabalhar em qualquer um dos possíveis outros departamentos ou no desenvolvimento dos produtos.
4. “Aprender sobre o ambiente operacional” percebendo a interdependência que existe entre o fornecedor, o sistema de produção e o consumidor, tendo assim uma visão sistêmica da dinâmica da empresa.
5. “Aprender a questionar paradigmas” e considerar as possibilidades atuais e futuras, qual o valor de um determinado serviço oferecido pela empresa e quais as vantagens de seus produtos.
6. “Aprender a desenvolver a memória organizacional”. Para este programa ser desenvolvido, a organização tem que ter uma forma de armazenar e recuperar informações e experiências que favoreçam a aprendizagem.” (Peters, 1998, p.74/80)

Todo este processo de aprendizagem deve ser orientado por alguém, que deve registrar e alimentar o banco de memória da organização, e o pedagogo adequa-se perfeitamente para realizar este trabalho. (VIERA & MARON, 2002, p 20)

Uma das premissas para que a aprendizagem seja um processo intrínseco a empresa é, segundo Drucker (1997, pp. 64-68, apud VIERA & MARON, p 21), a integração dos profissionais em várias equipes simultaneamente. Estes profissionais devem desenvolver a capacidade de se fazerem compreender no trabalho em equipe. Essa integração deve possibilitar aos membros da equipe compreender o conhecimento que cada um detém, permitindo que cada um exerça os conhecimentos especializados que possuem em suas posições e aprendam uns com os outros, através do compartilhamento de experiências, ideias e informações, sempre no sentido de buscar novas formas de solucionar os problemas reais da dinâmica no trabalho.

Com relação a necessidade da aprendizagem continuada, Saviani enfatiza:

Precisamos adotar uma postura do não parar mais de aprender e, principalmente, de forma generalista, pois a tecnologia está nos mostrando que a cada dia poderemos assumir mais funções pela facilidade das informações disponíveis em todos os setores da vida. (SAVIANI, 1997, p.29, apud VIERA & MARON, p 22)

É muito importante que as empresas assumam como responsabilidade a coordenação do aprendizado e da educação dos seus profissionais, também para suprir deficiências da educação formal. E os profissionais devem cada vez mais construir sobre os conhecimentos que trouxeram dos cursos de graduação, buscando sempre retomar bibliografias, ler periódicos e publicações técnicas. (VIERA & MARON, 2002, p 22/23)

Os efeitos de uma empresa com um ambiente de aprendizado são muito positivas, e estes são citados por Vieira & Maron:

hierarquia enxuta, clima de trabalho em equipe satisfatório, comunicação eficiente onde as pessoas compartilham informações e conhecimentos, estão sempre atentas ao que acontece fora da empresa e onde ocorre um ativo aprendizado com os erros do passado. Sendo assim, o ambiente estimula os pontos de vista diferentes, pois há respeito com as pessoas, os diálogos são abertos, as questões são debatidas e o consenso se dá pela competência. (2002, p. 26)

Para auxiliar na constituição desse ambiente de aprendizado, Garvin et al., descrevem a infraestrutura que visa facilitar o aprendizado organizacional, citando alguns elementos:

- Bibliotecas do conhecimento, inclusive bancos de dados eletrônicos que armazenam o conhecimento sobre as coisas.
- Mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes e clientes.
- Programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento que armazenem os conhecimentos explícito e tácito de como fazer as coisas.
- Instalações para ensino, treinamento e aconselhamento.
- Instalações e sistemas para testar novas idéias (protótipos, simulações, conceito de teste de mercado etc.).
- Sistemas de comunicação, como e-mail, voice mail, videoconferência e outros tipos de comunicação sem fio.
- Sistemas que facilitem o trabalho em equipe, como salas de groupware e storyboarding.
- Sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito, como transferências de pessoal, centros de excelência e equipes multifuncionais. (1997, pp. 58-64, apud VIEIRA & MARON, p 26)

A empresa deve oferecer meios, elementos e ser responsável pela coordenação do aprendizado, estabelecendo uma estrutura organizacional que sustente a cultura da aprendizagem continuada. Os seus funcionários devem engajar-se nesse processo, buscando se autoavaliar e perceber o que precisam aprender, criando assim um trabalho conjunto, visando não só melhorar o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, os resultados da empresa, mas a consciência de que a aprendizagem faz parte da natureza humana.

Após nos decorreremos pelo conceito de aprendizagem dentro da empresa, destaca-se que o que Monteiro (apud SOUZA, 2006) resumiu em três competências básicas que o profissional pedagogo deve desenvolver em sua atuação na

organização: planejar a aprendizagem, facilitar a aprendizagem e avaliar a aprendizagem. Estas competências são desenvolvidas abaixo:

Planejar a aprendizagem:

- Mantém-se atualizado e em sintonia com as tendências didáticas pedagógicas;
- Estabelece objetivos realistas e precisos;
- Correlaciona conteúdos às necessidades e à realidade;
- Organiza, sequencialmente, os conteúdos às necessidades e à realidade;
- Propõe ações coerentes aos objetivos e aos conteúdos;
- Determina recursos adequados às atividades propostas;
- Define estratégias de avaliação;
- Registra, esquematicamente, sua proposta educativa, abrindo espaço para ajustes.

Facilitar a aprendizagem:

- Mantém o foco de sua ação no colaborador (em suas características e necessidades) e na aprendizagem;
- Observa as ações dos colaboradores;
- Identifica as melhores ações para viabilizar a aprendizagem;
- Estimula o trabalho independente dos colaboradores e valoriza iniciativas;
- Conduz o processo estimulando a autoaprendizagem;
- Parte de situações-problema que sejam concretas, visando à facilitação da aprendizagem;
- Usa situações do cotidiano do grupo para possibilitar a (re) construção do conhecimento;
- Associa teoria e prática;
- Cria estratégias da ação adequadas ao assunto, às características e aos interesses dos colaboradores;

- Fornece informações práticas;
- Discute soluções apresentadas pelos colaboradores;
- Revê suas ações;
- Orienta na elaboração de análises e sínteses;
- Observa e analisa, criticamente, resultados em todas as etapas do processo;
- Comunica-se e interage com os alunos, objetivando a efetiva construção do conhecimento;
- Fala com desenvoltura e clareza;
- Ouve com atenção;
- Age como mediador nas discussões, exercendo liderança nos momentos de impasse e/ou dispersão;
- Mantém o foco de atenção no tema;
- Estimula a interação entre todos os participantes do processo educativo;
- Estimula o pensamento crítico, a argumentação coerente e a tomada de decisão em grupos;
- Explora, adequadamente, materiais didáticos e recursos audiovisuais (quadro-de-giz, retroprojektor, videocassete, aparelho de som, computador etc.);
- Seleciona o(s) recurso(s) audiovisual(is) de acordo com a atividade a ser desenvolvida.

Avaliar a aprendizagem:

- Estabelece, cooperativamente com os colaboradores, critérios para avaliação da aprendizagem;
- Observa, atentamente, as ações dos alunos;
- Avalia a aprendizagem dos colaboradores de forma constante e variada, sempre sob o enfoque diagnóstico;
- Compara os resultados com os objetivos definidos;
- Analisa os resultados com os colaboradores;
- Propõem alternativas para viabilizar a aprendizagem;

- Cria condições para a autoavaliação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. (Monteiro, apud SOUZA, 2006)

3.4 Os saberes específicos necessários ao Pedagogo Empresarial

Afim de deixar mais claro quais são os saberes, considerados interessantes, para a realidade da empresa, que o profissional pedagogo deve desenvolver em sua formação, destaco o resumo, feito por Vieira & Maron, o qual deve ser entendido como amplo e não limitador desses saberes. O pedagogo deve então:

- Entender a cultura da empresa e saber intervir nela;
- Compreender a dinâmica da realidade empresarial utilizando-se das diferentes áreas do conhecimento para implementar programas de educação continuada;
- Identificar os processos de aprendizagem que se desenvolvem na prática concreta da empresa;
- Compreender de forma ampla e consistente o fenômeno e as práticas educativas que se dão no espaço da organização;
- Compreender o processo de construção do conhecimento no indivíduo em seu contexto de trabalho;
- Estabelecer diálogo de troca com as demais áreas de conhecimento presentes na empresa;
- Desenvolver metodologias e materiais pedagógicos adequados à utilização das tecnologias da informação e comunicação na prática educativa;
- Articular atividades de aprendizagem planejamento, executando e avaliando as mesmas; elaborar projetos de aprendizagem orientados pelos valores expressos pela empresa assim como pela missão e visão da mesma;
- Trabalhar as questões comportamentais e relacionais que se manifestam nos locais de trabalho. (VIEIRA & MARON, 2002, p. 18)

Destaco também as colocações de Holtz, quanto ao que esta considera que o pedagogo deve desenvolver na empresa:

- Conhecer e encontrar as soluções práticas para as questões que envolvem a otimização da produtividade das pessoas humanas— o objetivo de toda Empresa.
- Conhecer e trabalhar na direção dos objetivos particulares e sociais da Empresa onde trabalha.
- Conduzir com atividades práticas, as pessoas que trabalham na Empresa—dirigentes e funcionários—na direção dos objetivos humanos, bem como os definidos pela Empresa.
- Promover as condições e atividades práticas necessárias- treinamentos, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições, excursões, etc... -, ao desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente (processo educativo), com o objetivo de otimizar a produtividade pessoal.
- Aconselhar, de preferência por escrito, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e destes para com as chefias, a fim de favorecer o desenvolvimento da produtividade empresarial.
- Conduzir o relacionamento humano na Empresa, através de ações pedagógicas, que garantam a manutenção do ambiente positivo e agradável, estimulador da produtividade. (HOLTZ, ANO, p. 15)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que, na atual sociedade capitalista, os processos produtivos têm sofrido profundas transformações no que se refere ao modo como está organizada a produção, devido a própria necessidade de manutenção do sistema vigente, a qualificação profissional insere-se nesse contexto de transformação, com a valorização do componente intelectual em detrimento do manual. É nesta conjuntura que o profissional pedagogo se insere e vai atuar na empresa.

Sabendo que a identidade do pedagogo como a de qualquer outro profissional é constantemente construída e (re)construída, vale a pena destacar nesta conclusão as considerações de Pimenta sobre a identidade:

A identidade profissional se constrói, pois a partir significações sociais; da revisão constante dos significados sociais da profissão; da revisão constante dos significados e da profissão, da revisão das tradições. Mas também na reafirmação de práticas consagradas culturalmente e que permanecem significativas. (Pimenta, 1999, p.19)

Com o profissional pedagogo não foi diferente, as mudanças e ressignificações feitas no curso de formação do pedagogo demonstram a necessidade que surgiram ao longo de sua trajetória. Sem dúvida, a lógica de mercado teve grande influência nos caminhos traçados pelo curso de pedagogia, conseqüentemente, na construção da identidade do pedagogo, mas isso não a desvaloriza, pelo contrário, mostra que esse profissional se faz importante neste contexto paradoxal em que o capitalismo se impõe.

Ainda temos que a necessidade de aprendizado contínuo dentro das empresas, trás a possibilidade ao pedagogo de ser mediador da avaliação crítica do trabalhador com relação as suas atividades e a sua realidade, fazendo com que este possa questionar, refletir e alterar o seu entorno, tanto na sua vida profissional quanto pessoal, criando resistência ao sistema imposto e ao que é dado como pronto.

A contribuição de Libâneo se faz importante e adequada mais uma vez para concluir a discussão sobre a atuação do profissional pedagogo:

Pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana previamente definidos em sua constextualização histórica. (Libâneo, 2008, p.33)

Por fim, tenho como anseio pessoal que o pedagogo seja cada vez mais reconhecido como um profissional necessário dentro das empresas, pois os processos educativos no ambiente de trabalho são constantes e imprescindíveis para o desenvolvimento das pessoas em seu ambiente de trabalho, e para a organização, que para continuar se desenvolvendo de forma consciente deve valorizar e prezar pela humanização de seus processos, sejam eles administrativos, sejam eles fabris.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Márcia Angela da S. et al . **Diretrizes curriculares do curso de pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação do profissional da educação.** *Educ. Soc.* , Campinas, v. 27, n. 96, 2006 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a10v2796.pdf>>

ALMEIDA, M. G. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências.** Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BOLDRIN, L.C.F. **Pedagogia empresarial: que conhecimentos e espaços são estes?** Dissertação de Mestrado. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2000.

BRITO, R. M., **Breve Histórico do Curso de Pedagogia no Brasil.** Disponível em: <http://dialogica.ufam.edu.br/PDF/no1/1breve_historico_curso_pedagogia.pdf>

CARUSO, Luiz Antonio Cruz. **Mudanças nas qualificações dos trabalhadores industriais e impactos na formação profissional: perspectivas.** s.n.t., p. 207-213.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos– o capital humano das organizações.** 8 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais.** São Paulo, SP: Martins Fontes, 2005.

HALL, Katy. MURPHY, Patricia. SOLER, Janet. **Pedagogy and Practice: Culture and Identities.** 1ª ed. London: Sage, 2008

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HASS, Sergio, **O sofrimento psíquico do técnico de segurança do trabalho frente a organização do trabalho pós-fordista.** Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: 2012

HELOANI, J. R. M. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho** / Roberto Heloani. – 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinas**. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 1996.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. **Lições de pedagogia empresarial**. Sorocaba: MH Assessoria Empresarial Ltda, 2006.

http://mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf

KÜENZER, A. Z. **A pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. São Paulo:Cortez,1985.

LAUDARES, João Bosco; QUIRINO, Raquel. **O pedagogo do trabalho: perfil profissional e saberes necessários para a atuação**. Revista Tecnologia e Sociedade, Curitiba: Editora UTFPR, n.6, p.73-94, 1ºsem/2008.

<<http://revistas.utfpr.edu.br/ct/tecnologiasociedade/index.php/000/article/view/6>>

LIBANEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, Para Quê?** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MARON, Neusa Maria; VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski. **O pedagogo e a aprendizagem empresarial**. Tuiuti: Ciência e Cultura. Curitiba, n.28, p.11-44, mar/2002. Disponível em:

<http://utp.br/tuiuticienciaecultura/ciclo_2/FCHLA/FCHLA%2028/sumario.htm>

Acessado em 21/09/2012

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

PERIONI, Raquel. **A atuação do pedagogo na empresa: contribuições ou restrições geradas pelo currículo de pedagogia?** / Raquel Perioni. – Campinas, SP [s.n], 1998.

PIMENTA, Selma Garrida (org). **Saberes pedagógicos e atividade docente.** São Paulo: Cortez, 1999.

Projeto Pedagógico curso de Pedagogia da UCPEL

Disponível em < www.ucpel.tche.br/pedagogia/projetopedag.doc> Acessado em 07/11/2013

QUIRINO, R. **Saberes do Pedagogo para a prática educativa nas organizações empresariais.** Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2005.

RAGO, Luiza M. E MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é Taylorismo.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa.** 6^a ed. Rio de Janeiro: Wakditora, 2010.

SANTOS, Rafaela Cardoso dos. **Procedimentos técnicos e humanizados do Pedagogo Empresarial em ação.** Rio de Janeiro, 2007. Monografia (Graduação em Pedagogia Empresarial). Universidade Veiga de Almeida, 2007. Pedagogia em Foco. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp06.htm>>. Acesso em: dia mês ano.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia: o espaço da educação na universidade.** Cad. Pesqui. , São Paulo, v. 37, n. 130, 2007 . Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n130/06.pdf>>

SILVA, C. S. B. **Curso de pedagogia no Brasil: história e identidade.** Campinas: Autores Associados. 1999

SCHULTZ, T. O capital humano: investimento em educação e pesquisa. Trad. de Marco Aurélio de M. Matos. Rio de Janeiro. Zahar, 1973

SOUZA, Sarita Hassem Dam de. Pedagogo **Empresarial e seu Campo de Atuação**. Monografia. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2006.