UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

PEDAGOGO NA EMPRESA:
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO CONTÍNUA
DO TRABALHADOR

CAMPINAS, SP

2012

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

AMANDA BATISTA PAIM

PEDAGOGO NA EMPRESA:
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO CONTÍNUA
DO TRABALHADOR

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Educação na
Universidade Estadual de Campinas sob
a orientação da Professora Doutora
Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira
como exigência para a conclusão da
graduação em Pedagogia.

UNICAMP-CAMPINAS

2012

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

Rosemary Passos – CRB-8º/5751

P159p Paim, Amanda Batista, 1990-
Pedagogo na empresa: uma contribuição para a
formação contínua do trabalhador / Amanda Batista
Paim. – Campinas, SP: [s.n.], 2012.

Orientador: Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de
Educação.

1. Pedagogia. 2. Pedagogo. 3. Pedagogia
empresarial. I. Pereira, Elisabete Monteiro de Aguiar,
1949- II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade
de Educação. III. Título.

12-239-BFE

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira

Segunda Leitora: Maria Teresa Eglér Mantoan

AOS MEUS PAIS.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo conhecer as áreas de atuação do profissional pedagogo para além da instituição escolar. Busquei conceituar o termo Pedagogia e entender suas implicações para a sociedade do conhecimento, onde o pedagogo pode ter novas possibilidades de atuação em outros espaços.

A Pedagogia Empresarial é um novo conceito nos tempos atuais e explorar suas possibilidades foi a intenção deste trabalho, o qual colabora para responder a questão: como o pedagogo contribui para o exercício profissional empresarial?

O pedagogo na empresa atuará trabalhando com o ensino e a aprendizagem, buscando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do trabalhador, uma vez que isto é necessário para vivenciar a atual e turbulenta globalização.

Palavras-chave: Pedagogia – Pedagogo – Pedagogia Empresarial.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
I – CONCEITUANDO PEDAGOGIA	
1. O que é Pedagogia?.....	11
2. O objeto de estudo da Pedagogia.....	13
3. O curso de Pedagogia.....	15
4. O profissional pedagogo.....	18
II – PEDAGOGIA EMPRESARIAL	
1. Contexto Histórico.....	20
2. Cultura e Clima Organizacional.....	25
3. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	30
4. Uma contribuição para a formação contínua do trabalhador.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade que transita da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Esta sociedade se caracteriza por valorizar o saber do trabalhador, indicando uma necessidade constante de qualificação e requalificação de sua formação. Isto implica na criação de um espaço cujo foco de trabalho seja o desenvolvimento do indivíduo com o objetivo de se ampliar o conhecimento adquirido por ele até o momento.

Embora voltadas para a produtividade e para o lucro, diversas empresas têm se atentado para este fato, propiciando um contínuo desenvolvimento de seus funcionários, investindo no espaço que se encontra no setor de Recursos Humanos e é comumente chamado de Treinamento e Desenvolvimento.

Tem sido colocado que o investimento feito apresenta retornos positivos tanto para os objetivos próprios das empresas como também para os propósitos profissionais pessoais dos trabalhadores, como a possibilidade de um aprimoramento profissional através da formação continuada.

Embora a visão de que a área de atuação do pedagogo no âmbito escolar seja fortemente disseminada, este profissional encontra dentro do espaço empresarial um meio de atuação, o qual, da mesma forma que na escola, continua voltado para o ensino-aprendizagem, mas agora com um público diferente, o que implica em uma metodologia diferente.

Um dos fenômenos mais significativos dos processos sociais contemporâneos é a ampliação do conceito de educação e a diversificação das atividades educativas, levando, por consequência, a uma diversificação da ação pedagógica na sociedade (LIBÂNEO, 2001, p.153).

Buscou-se conhecer quais atividades o profissional da educação realiza que propiciam o desenvolvimento do funcionário de uma empresa e como acontecem estas atividades. O presente trabalho estudou este novo espaço de trabalho do pedagogo e quais as contribuições que ele tem a oferecer para o exercício cotidiano de seu ofício.

A metodologia do trabalho foi a pesquisa bibliográfica baseada em diversos e notáveis autores, cada um com sua abordagem sobre a Pedagogia Empresarial. Para sustentar a ideia

principal, que é o pedagogo empresarial como uma contribuição para uma formação contínua do trabalhador, o trabalho foi desenvolvido em duas partes.

A primeira parte *Conceituando Pedagogia* foi dividida em quatro capítulos.

O primeiro capítulo *O que é Pedagogia?* apresenta a história da Pedagogia, desde o uso primórdio desta ciência até o surgimento do vocábulo em si. É trabalhada a ideia de conceber a Pedagogia como ciência e arte da Educação.

O segundo capítulo *O objeto de estudo da Pedagogia* aborda o conceito de pedagogia como a ciência que estuda o fenômeno da educação. Este item traz a contexto histórico da pedagogia vinculado à educação. Apresenta a ideia da educação, como prática social, nas suas modalidades: informal, formal e não-formal, mostrando que, se há diversas modalidades de educação, também há diversas ações pedagógicas para lidar com cada uma das particularidades.

O terceiro capítulo *O curso de Pedagogia* traz uma breve historicidade acerca do curso de Pedagogia desde seu surgimento até os dias atuais. Se antes seu foco era o de instruir, depois o de ensinar, hoje percebe-se que as possibilidades vão além dessas duas ideias simplistas. Vivenciando a sociedade do conhecimento, percebemos que o currículo do curso de Pedagogia está obsoleto ao não contemplar disciplinas que teorizam e colocam em prática outras áreas de atuação, como a empresarial.

O quarto e último capítulo intitulado *O profissional Pedagogo* tem por objetivo trazer um pouco da visão do pedagogo frente às transformações ocorridas em seu trabalho. Inicialmente os pedagogos são divididos em três grupos, de acordo com Libâneo (2001, p.161): pedagogos *lato sensu*, pedagogos *stricto sensu* e pedagogos *ocasionais*. Sob a perspectiva de Laudares e Quirino (2008), é trabalhada a busca por um conceito que abranja a ideia de um pedagogo empresarial como profissional *stricto sensu* da área não-formal.

Não há uma única forma nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece, o ensino escolar não é a única prática e o professor profissional não é seu único praticante. Em casa, na rua, na Igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para conviver. Todos os dias misturamos a vida com a educação (CARVALHO E CADINHA, LOPES, TRINDADE (*apud* NICHETTI, 2007, p.6).

A segunda parte *Pedagogia Empresarial* também é dividida em quatro capítulos.

O primeiro capítulo *Contexto Histórico* aborda, com base em Chiavenato, o contexto histórico da área de Recursos Humanos, que é o espaço em que se vivencia a Pedagogia Empresarial. O contexto histórico apresentado vem até os dias atuais, onde o capital humano não é mais visto como uma máquina, mas como um elemento de grande valor para a organização.

O segundo capítulo *Clima e Cultura Organizacional* traz a importância do pedagogo conhecer a filosofia da organização, a qual é transmitida através de seu clima e de sua cultura.

As organizações têm suas competências organizacionais que transmitem seus valores e crenças, o que fundamenta sua atuação. Definem, através de suas políticas, as diretrizes desta atuação e, através de normas e procedimentos, operacionalizam essas políticas (NICHETTI, 2007, p.7).

O terceiro capítulo *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos* se refere ao setor dentro dos Recursos Humanos que o pedagogo começou a atuar, perdurando até nossos dias. Esta parte do trabalho aborda o conceito de treinamento e de desenvolvimento, o funcionamento desta repartição, quais as possibilidades de atividades e como elas podem acontecer para que se atinja o objetivo principal, que é o desenvolvimento de pessoas. Se antes o treinamento acontecia de forma direcionada para objetivos específicos da organização, atualmente ele é mais flexível e ponderado.

O quarto e último capítulo recebeu o nome do trabalho *Uma contribuição para a formação contínua do trabalhador*, isto porque vem para pontuar e esclarecer a contribuição do pedagogo no âmbito empresarial. É abordada a questão de que o treinamento e o desenvolvimento era visto como uma instrução para o trabalho e, com o passar do tempo, esta área se tornou mais ampla, deixando de ser somente instrutora.

Hoje a contribuição do pedagogo acontece de outras formas e por outros meios, como por exemplo através da Pedagogia Corporativa e da Andragogia, temas que são explanados no trabalho.

Uma empresa jamais será definitivamente educada, pois estará sempre aprendendo e ensinando num processo continuado de educação (NICHETTI, 2007, p.8).

Por fim, apresento minhas considerações finais seguidas das referências bibliográficas.

A oportunidade de estudar o tema da Pedagogia Empresarial para realizar este trabalho foi importante para mim, pois tive a chance de articular conhecimentos veiculados pelas diversas disciplinas do curso, o que estimulou minha postura crítica-reflexiva e agora tenho a oportunidade de compartilhar meu aprendizado.

CONCEITUANDO PEDAGOGIA

O que é Pedagogia?

O termo *Pedagogia* tem origem na Grécia e significa *aquele que conduz a criança*. Conduzir alguém implica em uma ação educativa. Durante muito tempo esta questão foi objeto de estudo sem que houvesse uma designação específica a este conjunto de conhecimentos.

Eram os filósofos os que estudavam o problema educativo (Fonseca, 2007; Holtz, 2006) e aos pedagogos cabia apenas conduzir sem se relacionar diretamente com as questões práticas educativas. Na Grécia e em Roma, o pedagogo era guardião e acompanhava as crianças. Com o tempo ele se tornou preceptor, ou seja, mestre encarregado da educação no lar. Quando Roma conquistou a Grécia (146 A.C.), entre os prisioneiros escravos havia muitos atenienses com habilidades e conhecimentos que causavam admiração aos romanos, levando-os a entregar a educação de seus filhos a eles, passando a denominá-los de Pedagogos-Escravos.

Com o desaparecimento da escravatura, os Pedagogos-Escravos deixaram de existir e passaram a ser chamados de Pedagogos-Estudantes os estudantes pobres que aprendiam com os filósofos e se instalavam nas casas senhoriais como preceptores dos filhos dos grandes senhores. Era difícil o acesso à instrução e estes pedagogos começaram a reunir outras crianças aos filhos dos senhores para que elas também pudessem adquirir algum conhecimento. Nesta posição de preceptor, o Pedagogo-Estudante passou a apresentar determinada superioridade, fazendo com que as pessoas o adjetivassem de pedante, ou seja, aquele que ostenta conhecimentos que na verdade não tem.

O termo Pedagogia surge no Dicionário da Língua Francesa no século XVIII, pela primeira vez como Ciência da Educação, o que enobreceu a palavra e a profissão do pedagogo, que passa a ser o especialista em conduzir mudanças no comportamento das pessoas em direção aos objetivos da educação. Foi da palavra pedagogo que se derivou o termo Pedagogia, vocábulo que aparece para designar uma ciência e uma arte com raízes antigas.

Define-se, portanto, Pedagogia como a ciência e a arte da Educação. Ciência quando investiga, analisa, sistematiza e define qual deve ser o objetivo da Educação e Arte quando define e coloca em prática a maneira mais inteligente e eficaz de se atingir este objetivo. A Pedagogia compreende a relação entre os elementos da prática educativa: o educador, o saber, o sujeito que se educa e o contexto em que isso se dá. Fonseca (2007, p.58) colabora para que esta ideia fique mais clara:

A prática educativa requer uma direção de sentido quanto ao tipo de homem que se quer formar, portanto, há que se ter uma orientação sobre as finalidades e meios para que a educação se realize. E esta é a tarefa da Pedagogia como teoria e prática. A Pedagogia orienta e assegura a natureza das finalidades sociais e políticas da educação numa determinada sociedade. Cabe, ainda, criar os meios e as condições metodológicas e organizativas para viabilizá-la. A Pedagogia é a ciência da e para a Educação.

Historicamente, o termo Pedagogia deixa de significar simplesmente *aquela que conduz a criança* e, cada vez mais, se transforma e se amplia. Como podemos perceber em Libâneo (2001, p.156):

Pedagogia é o campo de conhecimentos que se ocupa do estudo sistemático da educação – do ato educativo, da prática educativa como componente integrante da atividade humana, como fato da vida social, inerente ao conjunto dos processos sociais. Não há sociedade sem práticas educativas. Pedagogia diz respeito a uma reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas para poder ser uma instância orientadora do trabalho educativo. Ou seja, ela não se refere apenas às práticas escolares, mas à um imenso conjunto de outras práticas. O campo do educativo é bastante vasto, uma vez que a educação ocorre em muitos lugares e sob variadas modalidades (...), de modo que não podemos reduzir a educação ao ensino e nem a Pedagogia aos métodos de ensino. Se há uma diversidade de práticas educativas, há também várias pedagogias.

O objeto de estudo da Pedagogia

Compreendido o conceito de Pedagogia, torna-se importante conhecer o objeto de estudo desta ciência: a Educação. Para alguns estudiosos, a Pedagogia é uma ciência aplicada, na medida que se utiliza de conhecimentos advindos de outros campos. De acordo com Libâneo (2001, p.157), o termo educação se refere aos processos de ensinar e aprender através da prática humana:

Educação compreende o conjunto dos processos, influências, estruturas e ações 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, visando a formação do ser humano.

A prática humana se dá baseada em duas características de qualquer ato educativo intencional: atividade humana intencional e prática social. A primeira esclarece o fato de que, em um processo de formação há sempre intencionalidades que determinam intervenções conforme valores, crenças e escolhas que o formador acredita; a segunda mostra que as práticas educativas não acontecem de forma isolada das relações sociais e, por isso, a educação é uma prática social, só pode ser entendida dentro do contexto de determinada sociedade.

O campo educativo é amplo, pois a educação ocorre sob diferentes formas e em diversos ambientes: na família, na comunidade, na rua, na escola e no trabalho, tornando-se importante distinguir suas modalidades de prática educativa, como a educação informal, educação não-formal e educação formal.

A educação informal se dá em qualquer espaço e colabora para a constante formação do indivíduo. É um processo que perdura por toda a vida, onde as pessoas adquirem e acumulam habilidades, atitudes, conhecimentos e comportamentos através do contato com o ambiente sociocultural e a relação com suas experiências diárias.

A educação não-formal é uma proposta educacional que faz interface com a educação formal. Geralmente acontece no tempo oposto ao desta última. É sua prática que vem construindo seu campo. A assistência social, os movimentos sociais e as ONG's podem servir

como exemplos deste campo que trabalha com a educação social, a qual propõe relações educacionais dentro de ambientes educacionais não escolares de forma a criar a oportunidade de experienciar atividades criativas e diversificadas, as quais compreendem ações vinculadas à vida social, como recreação, jogos e brincadeiras. A educação não-formal se caracteriza por ser uma maneira diferenciada de lidar com a educação, ao mesmo tempo em que ela acontece fora dos moldes institucionais, ela possui uma estrutura e uma organização.

A educação formal acontece em espaços de formação, escolares ou não, mas que possuem claros objetivos educacionais e uma estrutura institucional e regulamentada para lidar com estes objetivos.

As mudanças sofridas no conceito de educação levaram-no a deixar de ser restrito ao processo de ensino-aprendizagem em espaços escolares formais para abranger diversos segmentos. Sendo a Pedagogia a ciência da Educação, estes segmentos educacionais necessitam também de uma ação pedagógica voltada para eles. Libâneo (2001, p.155) chamou isto de ação pedagógica múltipla na sociedade, onde o pedagógico perpassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não-formal.

Educação não se confunde com escolarização, pois a escola não é o único lugar onde a educação acontece. A educação também se dá onde não há escolas (PILETTI (*apud* CRUZ, 2011, p.37).

Se ação pedagógica extrapola o âmbito formal, reduzir a educação somente ao trabalho docente nas escolas é assumir uma postura mínima. Se temos uma diversificação das atividades educativas, temos, por consequência, esta diversificada ação pedagógica na sociedade.

Uma educação satisfatória deve atender aos interesses espirituais, morais e materiais. Para Holtz (2006), a educação é um processo de influências que visa a formação da personalidade humana. Através de experiências, educar é estimular as mudanças de comportamento necessárias que contribuem para otimizar a formação da personalidade.

O curso de Pedagogia

Ao longo de sua história, o curso de Pedagogia teve definido como seu campo de estudo os processos educativos em escolas e em outros ambientes. De acordo com Brito (2006, p.1), nas primeiras propostas deste curso, lhe foi atribuído o estudo da forma de ensinar.

Regulamentado pela primeira vez em 1939 no Brasil, o curso se alinhou à concepção da época, que era chamada de “esquema 3 + 1”. Ainda conforme a mesma autora, o curso de Pedagogia oferecia o título de bacharel a quem cursasse três anos de estudos em conteúdos específicos da área, quais sejam os de fundamentos e de teorias educacionais; e o título de licenciado, que permitia atuar como professor, aos que, tendo concluído o bacharelado, cursassem mais um ano de estudos dedicados à Didática e à Prática de Ensino.

A dicotomia entre bacharelado e licenciatura levava a entender que no bacharelado se formava o técnico em educação e na licenciatura em Pedagogia formava-se o professor que iria lecionar no nível secundário da época.

Em 1969 fixou-se a duração do curso em 4 anos e, ao licenciado, era permitido o magistério nos anos iniciais de escolarização e a licenciatura no primeiro ciclo do ensino secundário, hoje chamado de ensino fundamental.

Atentas às exigências do momento histórico, já no início da década de 1980, várias Universidades efetuaram reformas curriculares de modo a formar, no curso de Pedagogia, professores para atuarem na educação pré-escolar e nas séries iniciais do ensino fundamental (BRITO, 2006, p.2), o que levou o curso de Pedagogia a apresentar naquele tempo uma diversificação curricular com uma gama de habilitações.

No ano de 1990, o curso de graduação em Pedagogia foi se constituindo como o principal meio de formação docente dos educadores para atuar na educação básica, que envolve a educação infantil e os anos iniciais do ensino fundamental.

Com base na Resolução do Conselho Nacional de Educação de 2005, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Licenciatura em Pedagogia têm como finalidade:

Oferecer formação para o exercício integrado e indissociável da docência, da

gestão dos processos educativos escolares e não escolares, da produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional.

Para Brito (2006, p.3), os grandes temas norteadores que complementam o curso de Pedagogia são: educação de jovens e adultos; educação infantil; educação na cidade e no campo; atividades educativas em instituições não escolares, comunitárias e populares; a educação dos povos indígenas; a educação nos remanescentes de quilombos; a educação das relações étnico-raciais; a inclusão escolar e social das pessoas com necessidades especiais, dos meninos e meninas de rua; a educação a distância e as novas tecnologias de informação e comunicação aplicadas à educação.

Estando a Pedagogia tão incorporada nos mais diversos espaços educativos, é necessário pensar em uma formação mais ampla e qualificada para o profissional pedagogo, que poderá estar inserido em diversificados âmbitos educacionais decorrentes de novas realidades. Segundo Oliveira (2002, p.1), a vida escolar não deixa de ser um foco importante para o Pedagogo, mas deixa de ser o único. Na visão de Maron e Vieira (2002, p.16):

O curso capacita o pedagogo, enquanto profissional da educação, a conhecer e reconhecer o trabalho pedagógico em sua totalidade, visando a torná-lo um articulador e organizador do processo pedagógico onde ele ocorrer, buscando sempre a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem. Portanto, o curso de Pedagogia forma, hoje, um pedagogo professor capaz de conciliar reflexão crítica e visão ampla sobre educação, sendo capaz de organizar e implementar ações consistentes e eficazes que garantam aprendizagem.

A Pedagogia, além de ser uma diretriz orientadora da ação educativa, também atua na historicidade e totalidade da problemática educativa mediante conhecimentos de diversas áreas. Ela investiga o fenômeno educativo e formula orientações para a prática a partir da própria prática.

Investigar o fenômeno educativo através da prática está ligado aos processos de comunicação e interação pelos quais uma sociedade assimila saberes, habilidades e valores existentes no meio cultural, cada sociedade comporta sua cultura. Conforme Libâneo (2001, p.154), a sociedade atual é eminentemente pedagógica, ao ponto de ser chamada de sociedade do conhecimento:

Está se acentuando o poder pedagógico pelos meios de comunicação: TV, imprensa, escrita, rádio, revistas, quadrinhos. (...). Há práticas pedagógicas nos jornais, nas rádios, na produção de material informativo, tais como livros didáticos e paradidáticos, enciclopédias, guias de turismo, mapas, vídeos, revistas; na criação e elaboração de jogos e brinquedos; nas empresas há atividades de supervisão do trabalho, orientação de estagiários, formação profissional em serviço. Há uma prática pedagógica nas academias de educação física, nos consultórios clínicos. Na esfera dos serviços públicos estatais são disseminadas várias práticas pedagógicas de assistentes sociais, agentes da saúde, agentes de promoção social nas comunidades. São práticas tipicamente pedagógicas. Os programas sociais de medicina preventiva, informação sanitária, orientação sexual, recreação, cultivo do corpo, assim como práticas pedagógicas em presídios, hospitais, projetos culturais são ampliados. São desenvolvidas em todo lugar iniciativas de formação continuada nas escolas, nas indústrias. As empresas reconhecem a necessidade de formação geral como requisito para enfrentamento da intelectualização do processo produtivo.

É possível perceber que as intervenções pedagógicas têm espaço não apenas nas escolas, mas também nos meios de comunicação, nos movimentos sociais, nas empresas. Se existe uma proposta de educação nas empresas, cuja ação é intencional, estruturada e sistemática, é de se supor que a educação empresarial corresponda a uma Pedagogia Empresarial.

Ao analisar a estrutura de organização das disciplinas do curso de Pedagogia notamos que não há direcionamento específico para a atuação do pedagogo em empresas, fato esse que dificulta a inserção e conhecimento das possibilidades de atuação desse profissional nos processos produtivos. Por esta razão e, também, porque a escola constitui-se um local de trabalho bastante conhecido dos pedagogos, esses profissionais limitam sua procura a essas instituições (GRECO, 2005, p.8).

Pensar em Pedagogia Empresarial é pensar também em um pedagogo empresarial, mas antes de qualquer nomeação, é importante conhecer o profissional pedagogo.

O profissional pedagogo

O pedagogo é o profissional que trabalha em diversas instâncias da ação educativa, estando estas direta ou indiretamente ligadas aos processos de transmissão e assimilação de saberes, tendo em vista a formação humana. Na perspectiva de Libâneo (2001, p.161), há três tipos de pedagogos: pedagogos *lato sensu*, pedagogos *stricto sensu* e pedagogos *ocasionais*.

Os pedagogos *lato sensu* são os profissionais que se ocupam de domínios e problemas da prática educativa em suas várias manifestações e modalidades. Os pedagogos *stricto sensu* trabalham com atividades de pesquisa, documentação, formação profissional, educação especial, gestão de sistemas escolares e escolas, coordenação pedagógica, animação sociocultural, formação continuada em empresas e outras instituições. Os pedagogos *ocasionais* dedicam parte de seu tempo em atividades conexas à assimilação e reconstrução de uma diversidade de saberes.

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)

Há duas esferas de ação educativa para o pedagogo: escolar e não escolar. São dois campos extensos e é importante que a formação dos profissionais da educação contemple uma preparação demandada pela sociedade em sua configuração atual, onde as exigências são várias, como pode-se perceber em Libâneo (2001, p.165):

Em todos os campos de exercício profissionais haverá funções de formulação e gestão de políticas educacionais; organização e gestão de sistemas de ensino e de escolas; planejamento, coordenação, execução e avaliação de programas e projetos educacionais relativos às diferentes faixas etárias; formação de professores; assistência pedagógico-didática a professores e alunos; avaliação educacional; pedagogia empresarial; animação cultural; produção e comunicação nas mídias; produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional e outros campos de atividade educacional, inclusive os não escolares.

Conforme Holtz (2005, p.8), o pedagogo tem se caracterizado como o profissional responsável pela docência e especialidades da educação, como: direção, supervisão, coordenação e orientação educacional, entre outras atividades específicas da escola. Dificilmente se encontra este profissional desvinculado da escola e inserido em outras atividades do mundo do trabalho, como em empresas, ainda que este trabalho se refira à educação em uma perspectiva não escolar.

Este é um desafio que as atuais condições da sociedade e do mundo põem para a educação e, para isso, como afirma Libâneo (2001, p.168), a Pedagogia precisa reafirmar seu compromisso com a razão, com a busca de emancipação, da autonomia, da liberdade intelectual e política para dar conta de um maior número de possibilidades de atuação.

De acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Educação de 2005, os princípios norteadores do trabalho do Pedagogo, por envolver um repertório de informações e habilidades, compostos por uma pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos, deve se fundamentar na interdisciplinaridade, contextualização, democratização, pertinência e relevância social, ética e sensibilidade afetiva e estética. Este repertório deve se constituir por meio de múltiplos olhares, próprios das ciências, das culturas, das artes, da vida cotidiana, que proporcionam leitura das relações sociais e étnico-raciais e também dos processos educativos por estas desencadeados.

Na próxima parte abordaremos a questão da Pedagogia Empresarial.

PEDAGOGIA EMPRESARIAL

Contexto Histórico

O momento atual em que vivemos caminha da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, isto porque, o acelerado crescimento da industrialização e dos recursos tecnológicos acarretou grandes modificações para o mundo do trabalho.

A sociedade do conhecimento é compreendida como aquela na qual o conhecimento é a principal estratégia de riqueza e poder para as organizações. Nesta sociedade, a inovação tecnológica é um fator importante para a produtividade.

Envolvidas neste contexto, as organizações empresariais sentiram os efeitos destas mudanças, principalmente em relação ao seu capital humano, que passou a ser a principal ferramenta para a competitividade no mercado de trabalho. Para melhor capacitar seus trabalhadores e mantê-los atualizados frente ao mundo globalizado, as empresas passaram a utilizar ambientes corporativos¹ de forma a oferecer uma formação continuada aos seus colaboradores, mesmo que com o objetivo único de lucro.

A empresa, ao conceder o reconhecimento do trabalhador, além de controlá-lo subjetivamente, também exige que este aperfeiçoe-se sempre, com o objetivo de adquirir mais conhecimento, mais informação. Isto acaba exigindo uma formação constante (HELOANI, 2003, p.108).

Para contemplar o objetivo de formação continuada do trabalhador, as empresas criaram um setor dentro da área de Recursos Humanos, o setor de Treinamento e Desenvolvimento², pois, como enfatiza Nogueira (2005, p.2), as empresas passaram a depender do seu capital humano para o crescimento de sua produtividade:

As organizações dependem diretamente das pessoas para produzir seus bens e serviços, servir bem seus clientes, competir no mercado a fim de atingir seus objetivos globais e estratégicos como: produtividade, crescimento sustentado, lucratividade, redução de custo, qualidade nos produtos, serviços

1 Ambientes corporativos: a palavra corporativo se oriunda da palavra corporação. Entende-se por corporação uma associação de pessoas sujeitas às mesmas regras, obrigações, direitos e deveres.

2 Treinamento e Desenvolvimento: assunto que será abordado neste trabalho.

e imagens.

De acordo com França (2007), as práticas da área de Recursos Humanos (RH) são: recrutamento e seleção; cargos, salários e benefícios; aprendizagem, treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e competências; comunicação e endomarketing; qualidade de vida, saúde e ergonomia no trabalho; relações e direito do trabalho; consultoria interna e externa; carreira e perfil dos gestores de pessoas.

O profissional que ocupa o cargo na área de Recursos Humanos deve possuir algumas competências, tais como: empatia, agir com dinamismo, demonstrar flexibilidade, trabalhar em equipe, negociar com funcionários, ter capacidade de planejamento e organização, agir com diplomacia, persuadir pessoas, demonstrar iniciativa, agir com liderança, analisar criticamente, agir de forma pró-ativa e demonstrar raciocínio lógico (SIMONETTI, 2009, p.36).

Para melhor entendermos o trabalho deste profissional, é preciso compreender o contexto histórico da área de Recursos Humanos, pois esta é uma das áreas que mais sofre mudanças no âmbito empresarial. Segundo Toledo (*apud* Simonetti, 2009, p.37):

Recursos Humanos é uma atividade tão antiga quanto o homem e seus agrupamentos. Assim sendo, esteve sempre presente, como atividade auxiliar da organização e direção do trabalho grupal, desde os estágios rudimentares da coleta de frutas, da caça e pesca, da agricultura e criação de animais.

Passou-se a fazer uso da expressão Recursos Humanos se referindo à área de estudos dos aspectos relativos ao homem no início da década de 1970. Segundo Chiavenato (*apud* Simonetti, 2009, p.37), as organizações passaram por três fases distintas durante o século XX: Era da Industrialização Clássica, Era da Industrialização Neoclássica e Era da Informação.

A Era da Industrialização foi um período compreendido entre 1900 e 1950 e, como o próprio nome diz, foi uma fase de intensificação da industrialização, fenômeno que se iniciou com a Revolução Industrial de 1759 na Inglaterra. Nos anos de 1950, a estrutura da organização se caracterizou pela configuração piramidal e centralizadora, onde as decisões, as regras e o regulamento interno para disciplinar e padronizar o comportamento dos trabalhadores estavam nas mãos dos burocratas. A conservação dos valores tradicionais era

predominante na cultura da organização e as pessoas eram consideradas recursos de produção, ou seja, o homem era apenas uma continuação da máquina.

O Departamento de Pessoal era um órgão destinado a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias, etc. Mais adiante, o Departamento de Relações Industriais assumiu o mesmo papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório (SIMONETTI, 2009, p.38).

Os Recursos Humanos atuaram com a intenção de abrandar o movimento sindicalista e ajustar o homem ao meio industrial, mas as contestações trabalhistas frente aos traços alienadores e opressores marcaram o início do século XX.

A Era da Industrialização Neoclássica iniciou-se com o fim da Segunda Guerra Mundial em 1945 e durou até 1990. O modelo burocrático não mais acompanhava o ritmo das mudanças, que passaram a ser mais rápidas e intensas. Os negócios comerciais deixaram de ser apenas locais e se estenderam ao meio internacional, aumentando a competitividade entre as empresas. A cultura da empresa passou a se focar no presente e não mais no passado e, agora com a abordagem matricial, tentou-se propiciar uma estrutura mais dinâmica, levando-se em consideração as pessoas como recursos vivos e não como elementos de produção.

A Era da Informação iniciou-se por volta de 1990. O processo de mudanças rápidas e inesperadas foi fortemente enfatizado juntamente à competitividade das empresas, devido ao grande espaço que a tecnologia da informação foi adquirindo, provocando o fenômeno da globalização. A estrutura organizacional em matriz se torna insuficiente para lidar com um ambiente de intensas mudanças. Inclusive mudanças relacionadas à área de Recursos Humanos, que deixa de realizar atividades operacionais e assume atividades estratégicas com visão global, pensando-se no futuro da organização e seus membros.

Embora ainda com a intenção de se atingir um objetivo maior, que é a manutenção do sistema capitalista, ou seja, o lucro, as empresas passam a ver os seus trabalhadores como seres inteligentes e hábeis, capazes de contribuir para a produtividade da organização. Este

pensamento veio se ampliando ao longo dos anos, perdurando até os dias atuais.

Atualmente vivenciamos uma sociedade, onde é necessário o aprendizado contínuo como garantia de sobrevivência. Neste contexto, as empresas têm que saber conviver com um mercado oscilante, vulnerável e imprevisível, o qual leva os funcionários a conviverem com o fantasma do desemprego estrutural, com a extinção de postos de trabalho e com a exigência de uma maior qualidade e produtividade (LAMEIRA E TREVISAN, 2003, p.2).

Pensando nesta realidade globalizada, as empresas perceberam que costumes antigos não são mais aplicáveis ao atual contexto organizacional, o qual tem buscado agregar novos conceitos e valores que antes não faziam parte da cultura da empresa. Para esta mudança e incorporação, o atual departamento de Recursos Humanos exerce um papel de grande importância, pois é este setor empresarial que proporciona a oportunidade de expandir a aprendizagem dos trabalhadores.

Tendo em vista a atenção que as organizações passaram a ter em relação à formação de seus trabalhadores, esta deixa de ser somente uma responsabilidade individual e passa a ser também uma preocupação organizacional.

O ambiente organizacional contemporâneo requer o trabalhador pensante, criativo, pró-ativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomada de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e a flexibilização dos tempos atuais (GRECO, 2005, p.10).

Frente a questão de desenvolver no trabalhador suas qualidades, habilidades e competências para o crescimento da produtividade da instituição, o pedagogo, pela sua ampla formação que envolve grandes áreas de conhecimento, encontra no âmbito empresarial um campo de atuação. Ao mesmo tempo a empresa encontra no pedagogo um aliado que pode contribuir para uma formação contínua de seu trabalhador. Temos assim o que Holtz (2006, p.6) chamou de casamento perfeito:

Sempre acreditei que a Pedagogia e a Empresa fazem um casamento perfeito. Ambas têm o mesmo objetivo em relação às pessoas, especialmente nos tempos atuais. Vejam, 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. Este processo de mudança provocada no comportamento das pessoas em direção a um objetivo chama-se aprendizagem.

Portanto, o pedagogo, como profissional capaz de observar e analisar as deficiências e necessidades do local de trabalho, atuará com estratégias e metodologias para um melhor aprimoramento da qualificação profissional e pessoal dos funcionários.

Antes, porém, de explanarmos melhor como acontece o processo de ensino-aprendizagem por parte do pedagogo dentro de uma empresa, é importante trabalhar a questão da cultura e clima organizacional, pois, como aponta Nichetti (2007, p.7):

Os desafios que os pedagogos enfrentam neste contexto são vários. Primeiramente precisa conhecer a filosofia da organização, saber quais são seus valores e crenças, sua política e seus sistemas gerenciais, seus princípios éticos e morais, pois sem esse conhecimento prévio fica impossível realizar um trabalho eficiente.

Cultura e clima organizacional

Cada ambiente organizacional se estrutura de uma determinada forma e esta, por sua vez, engloba os objetivos que são próprios de cada organização.

Atuar na área da Pedagogia Empresarial envolve conhecer e ter uma visão abrangente sobre todo o funcionamento relacionado à empresa, desde seu ambiente interno e externo até a cultura e o clima organizacional que permeiam o ambiente de trabalho. (FALCÃO FILHO *(apud* QUIRINO E LAUDARES, 2008, p.87)

Antes de abordarmos a cultura e o clima organizacional, é necessário conceituar o termo organização, que para Albano e Lima (2002, p.33):

Organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido à limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Portanto, as organizações se constituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo.

Partindo desta afirmação, pode-se dizer que a organização é vista como um ambiente dinâmico porque tem a capacidade de promover relações interpessoais e também é vista como complexa porque cada indivíduo que pertence a ela possui objetivos próprios, os quais podem entrar em conflito com os objetivos da empresa. Um indivíduo ingressa em um sistema organizacional buscando contemplar os objetivos da empresa, mas também os seus próprios, já que isto promove sua auto realização.

Pode-se inferir que, se um indivíduo busca atingir ambições próprias, o modo como ele age e interage no trabalho colabora para a constituição de uma cultura e um clima organizacional, o que repercute na organização em sua totalidade:

A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade (MOSCOVICI *(apud* ALBANO E LIMA, 2002, p.33).

Trabalhado o conceito de organização, podemos abordar o que é a cultura

organizacional. Para isso farei uso de dois autores.

Para Nassar (*apud* Albano e Lima, 2002, p.34):

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros de todos os escalões hierárquicos perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Para Chiavenato (*apud* Albano e Lima, 2002, p.35):

A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.

Cultura organizacional expressa em seu conceito toda uma reunião de subjetividades, de percepções e de comportamentos própria dos trabalhadores e que se refletem no processo de construção do ambiente corporativo.

Este conjunto de sentimentos e atitudes aliado às atuais tecnologias atuam sobre o desenvolvimento da empresa, fazendo com que esta adquira determinada imagem perante o mercado de trabalho. Imagem que é própria de cada empresa, já que está em conformidade com o pensamento que os trabalhadores formam sobre o local de trabalho ao qual pertencem, levando em consideração o alcance de suas próprias expectativas. Assim, a cultura organizacional é mutável, ou seja, está em constante movimento, pois a opinião dos trabalhadores também é instável. Cada empregado espera que a empresa apoie e atenda suas expectativas econômicas, emocionais e sociais. Com base no retorno que ele tem na satisfação dos seus desejos, produz uma ou outra imagem acerca da organização.

O clima organizacional, por sua vez, é o reflexo dos efeitos da cultura na organização. Ele retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho e, por isso, ele influencia na conduta, na motivação, na produtividade do trabalho e na satisfação dos envolvidos com a organização. Como afirma Luz (*apud* Albano e Lima, 2002, p.35):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Se o clima organizacional é o reflexo da cultura organizacional, sua origem se dá baseada naquilo que cada um dos indivíduos leva para dentro da organização. Porém, aquilo que ele leva pode ser modificado ao longo do tempo e isto dependerá da relação estabelecida com a empresa.

Como afirma Soares (*apud* Albano e Lima, 2002, p.36), “O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações”.

É perceptível que a motivação é extremamente importante no ambiente interno empresarial, pois ela é um elemento de grande influência no processo de desenvolvimento da organização. Isto porque as nossas motivações estão ligadas às nossas necessidades e são os motivos da nossa ação.

Conforme Holtz (2006, p.48), motivação é aquilo que move uma pessoa ou que a põe em ação ou a faz mudar o curso. Ela tem sido entendida ora como um fator psicológico ora como um processo; ambos levam a uma escolha, instigam e fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo e asseguram sua persistência.

A motivação deixa de ser algo dispensável e passa a ser algo necessário para se alcançar tanto os objetivos pessoais como os estipulados pela empresa, porque dela depende uma maior produtividade do trabalhador e, conseqüentemente, uma melhor imagem da organização. Um ambiente devidamente motivado influencia diretamente no clima organizacional, o que acaba por refletir na cultura da organização.

Retomando a questão da cultura organizacional, a seguir será trabalhada a influência da cultura nacional nas organizações, pois é importante conhecer o contexto em que os sistemas sociais produtivos estão inseridos.

A influência da cultura nacional pode se dar de forma diferente na cultura de cada organização. Ao se sugerir mudanças em uma organização, é indispensável conhecer os aspectos da cultura nacional. No caso do Brasil, país extremamente heterogêneo, deve-se

pensá-lo na integração de todos seus traços culturais. De acordo com Freitas (*apud* Albano e Lima, 2002, p.36):

O conhecimento dos traços brasileiros, que são características gerais e comuns à maioria do povo brasileiro, são de suma importância para realizar uma análise organizacional. Os traços brasileiros que se destacam são: a hierarquia representada pela tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, o distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos inferiores; o personalismo, que é caracterizado pela sociedade baseada nas relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo; a malandragem incutida no típico “jeitinho brasileiro” e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social; o sensualismo, caracterizado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais; e, finalmente, o traço aventureiro que define o tipo que tem aversão ao trabalho manual e metódico e é mais sonhados do que disciplinado.

O conhecimento dos traços de determinada cultura formulam um modelo, ou seja, um paradigma. Ainda baseada nas mesmas autoras (2002, p.38), “quando se fala em paradigmas culturais, deve-se levar em conta que muitas vezes estes são adotados pelas organizações mesmo que não estejam de acordo com o contexto expresso na sociedade”, mas uma gestão deve ter como base modelos que correspondam à sua realidade e, para isso, é necessária uma análise sobre os preceitos não somente nacionais como também daqueles que estão na iminência de serem importados à determinada organização.

É importante pontuar que, conforme uma equipe vai se compondo de diversas formações as quais pertencem a diferentes grupos, subculturas são criadas e levadas para dentro da instituição (ALBANO E LIMA, 2002, p.37). Quando acontece a interação de culturas, é possível que se venha a ter conflitos, os quais requerem esforço no sentido de serem adequadamente conduzidos pela organização, pois a interculturalidade só tende a acrescentar de forma positiva em um ambiente empresarial.

As organizações são constituídas de seres humanos que estão em constante desenvolvimento e que interagem entre si. E, ao mesmo em que trazem sua própria cultura às organizações, assimilam a cultura vigente. Esta inter-relação pode transformar-se em uma nova cultura e, por que não, em mudanças de paradigmas (ALBANO E LIMA, 2002, p.39).

O trecho acima afirma e esclarece o que foi dito anteriormente e também coloca em pauta a mudança de paradigmas. As modificações na cultura de uma empresa são mais profundas e levam mais tempo para ocorrer, ao passo que, o clima organizacional sendo mais fácil de ser percebido, pode ser administrado a curto ou a médio prazo, pois apresenta uma natureza transitória (ALBANO E LIMA, 2002, p.36). Diante de tudo que foi exposto, podemos concordar com as autoras quando apontam que:

Todas as propostas de gestão devem estar embasadas em um conhecimento e compreensão mais profundos da organização a intervir. Deve ficar claro que, quando se fala em organizações, as mudanças significativas não ocorrem a curto prazo. Isto acontece devido à dificuldade natural de não só mudar a cultura vigente, como conseguir administrar as forças e influências externas à organização. Portanto, refletir sobre clima e cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações.

Fica claro que é toda uma estrutura interna da organização que influencia no seu desenvolvimento. Falar sobre desenvolvimento envolve o processo educacional de ensino-aprendizagem, o qual geralmente é trabalhado pelos profissionais da educação, os pedagogos. Esta questão será abordada agora.

Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Foi possível perceber até aqui que a aprendizagem não ocorre somente no ambiente escolar, mas em todos os espaços sociais, o que inclui o espaço empresarial.

Dentro do espaço empresarial a aprendizagem acontece, na maioria das vezes, em um setor dos Recursos Humanos que é chamado de Treinamento e Desenvolvimento. Desde o surgimento das instituições empresariais, o treinamento é uma atividade reconhecida como um elemento importantíssimo para a produtividade. Ele já foi realizado como um ato de instrução, mas hoje ele é visto como um ato educacional e, por isso, atualmente e cada vez mais, quem realiza esta atividade é o pedagogo, o pedagogo empresarial.

Dentro deste setor, este profissional é quem faz o levantamento da necessidade de treinamento e, a partir disso, planeja, ministra e avalia o processo de treinamento visando atender os interesses da empresa (NICHETTI, 2007, p.4). De acordo com Vasconcellos (2007, p.6):

O aumento da competitividade aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia fez com que as empresas passassem a se preocupar com o frequente aperfeiçoamento de seus funcionários.

O objetivo do treinamento e desenvolvimento é proporcionar aprendizagem aos trabalhadores, entendida como um processo de mudança, como instrumento de ação libertadora, como consciência crítica do ser humano (NOGUEIRA, 2005, p.9). Frente a condição que a pedagogia possui como ciência da educação, cabe a ela a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem.

Segundo Chiavenato (1999, p.294), há diversas definições para o Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, variando de organização para organização. O foco principal é traçar o perfil dos funcionários para que possam guiar suas habilidades no sentido de resultados positivos para a organização. Mas, o que é treinamento? O que é desenvolvimento? Ambos processos lidam com o capital mais importante de uma organização, o capital humano.

O treinamento oferece ao funcionário a aprendizagem intencional de determinados

comportamentos, isto porque a empresa trabalha em cima da subjetividade de seu funcionário, para que este vise os interesses do seu ambiente organizacional:

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes (CHIAVENATO, 1999, p.294).

Para Chiavenato (1999, p.295): o treinamento compreende o processo de aprendizagem intencional orientado aos funcionários de uma organização. Para que este processo tenha sucesso, é necessário que o programa envolva algumas atividades: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos. De acordo com Alaniz (*apud* Simonetti, 2009, p.49):

A organização dessas atividades demanda um tipo de conhecimento específico da prática educativa, como a elaboração e seleção de materiais didáticos, instrumentalização didática dos profissionais e, ainda, a seleção de metodologia apropriada para conduzir a execução do treinamento.

A transmissão de informações visa aumentar o conhecimento das pessoas através de informações sobre o interior e o exterior da organização; o desenvolvimento de habilidades propõe melhorar as habilidades e destrezas no trabalho; o desenvolvimento de atitudes orienta modificações comportamentais por meio de mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis e o desenvolvimento de conceitos visa elevar o nível de abstração e o pensamento em termos globais.

A maioria dos programas de treinamento acontece com a intenção de se realizar cursos e transmitir informações, mas há também aqueles que buscam realmente desenvolver as pessoas como um todo e em todas as dimensões. Isto varia de organização para organização, como já foi falado com base em Chiavenato, elas diferem entre si dependendo de sua cultura organizacional.

Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, é educar, é ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-

las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender (CHIAVENATO (*apud* VASCONCELLOS, 2007, p.1).

Se “boa parte dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade” (CHIAVENATO, 1999, p.296), “esta atividade não pode ser compreendida somente pela realização de cursos e transmissão de informações” (FERREIRA, 2007, p.31), “o treinamento deve incentivar o funcionário a se auto desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem” (VASCONCELLOS, 2007, p.1).

Segundo Chiavenato (1999), para que um programa de treinamento tenha êxito, as seguintes etapas são necessárias: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação.

A primeira etapa, o diagnóstico, se caracteriza pelo levantamento da necessidade do programa de treinamento em uma organização, qual a carência observada, qual o problema a ser solucionado. Chega-se a esta necessidade através da avaliação do processo de produção por meio das seguintes análises: organizacional, dos recursos humanos, da estrutura de cargos e do treinamento em si.

A partir da análise organizacional, observa-se o diagnóstico da organização como um todo, desde sua função no mercado até seus objetivos que devem ser abordados no programa de treinamento. Com a análise dos recursos humanos, pode-se determinar quais comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências serão trabalhados para que se alcancem os objetivos da organização (CHIAVENATO (*apud* FERREIRA, 2007, p.33). Com a estrutura de cargos, têm-se as habilidades que devem ser trabalhadas para o desempenho de suas funções por parte dos funcionários. Por último, a análise de treinamento que comporta todo o processo do programa.

A segunda etapa, o desenho do programa, se refere ao planejamento das atividades que serão feitas durante o programa de treinamento. Será realizado um desenho sobre “quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem onde e quando” (CHIAVENATO, 1999, p.302), com o intuito de agir diretamente no que é necessário modificar. Isto implica em definir os assuntos que serão levantados e abordados nas atividades e qual a metodologia será utilizada para o desenvolvimento das mesmas.

A terceira etapa, a implementação, diz respeito à condução do programa de treinamento por meio de técnicas que facilitarão o trabalho com as informações e habilidades que forem propostas pela atividade.

A quarta e última etapa, a avaliação, acompanha todo o programa de treinamento, verificando as atividades realizadas e comparando os aspectos anteriores e as mudanças ocorridas. A avaliação verifica a eficiência do programa de treinamento proposto.

“De modo geral, todas as etapas estão muito ligadas entre si, pois há a necessidade de tal atividade ser algo tratado como contínuo, constante e ininterrupto” (FERREIRA, 2007, p.34).

A abrangência do papel do treinamento na empresa moderna não se restringe apenas em oferecer condição para que o empregado melhor se capacite ou se desenvolva, mas, também, como força capaz de intervir na organização e no processo produtivo (VASCONCELLOS, 2007, p.7).

O treinamento pode acontecer fora do âmbito empresarial, em locais abertos, onde as atividades mais parecem um momento de distração que treinamento. A troca de informações e conhecimentos é muito rica neste aspecto, não somente por proporcionar crescimento profissional, mas também por acrescentar em outros ambientes, como em casa, na família.

O treinamento pode ocorrer desta forma para que o contato com um novo ambiente alivie possíveis conflitos e também para que favoreça um bom clima para a saúde organizacional, isto porque, conforme Gadotti (*apud* Cruz, 2011, p.36), “é todo um clima da própria empresa que favorece a própria criatividade e autonomia”, o que influencia diretamente na produtividade do trabalho.

Quando uma empresa realiza um programa de treinamento, existe uma grande possibilidade de ocorrer mudanças na organização, como: melhorar a qualidade de vida no trabalho, a eficiência dos serviços oferecidos e, possivelmente, aumentar a competitividade da organização frente ao mercado.

Aumentar a competitividade da organização frente ao mercado é uma das principais metas de qualquer organização, por isso, ao se colocar em prática um programa de treinamento, têm-se um alto investimento por parte da empresa na esperança de um retorno no

mínimo razoável. Para Laudares e Quirino (2008, p.77):

Os altos investimentos feitos em equipamentos caros e sofisticados somados aos baixos níveis de qualificação do trabalhador, à necessidade de melhoria de produtividade e a alta competitividade enfrentada pelo mercado em níveis internacionais, têm levado as empresas a investirem na formação e qualificação profissionais dos seus empregados.

Não devemos nos iludir pensando que uma empresa investe em seu quadro de funcionários simplesmente por ter uma preocupação quanto à formação do mesmo, pois o grande objetivo da organização é estar no mercado de trabalho. Se de um lado o programa de treinamento tem a estratégia de atuar diretamente sobre as pretensões empresariais, por outro lado o programa contribui para que o conhecimento do trabalhador seja ampliado. Ampliar conhecimentos envolve o desenvolvimento de pessoas. Segundo Chiavenato (1999, p.290):

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades, destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Desenvolver pessoas envolve trabalhar com base em sua formação de forma a buscar mudanças. O crescimento pessoal é o foco do desenvolvimento e este processo é um investimento a longo prazo, uma vez que é totalmente relacionado à educação e esta, por sua vez, acontece ao longo da vida.

Educar aparece como objetivo fundamental do treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos nos dias de hoje e ninguém melhor para contribuir neste aspecto que o pedagogo, como aponta Laudares e Quirino (2008, p.78):

Para que os recursos investidos na educação do trabalhador tragam os retornos desejados pelo capital, é necessário que o processo pedagógico seja planejado, implantado e desenvolvido de maneira eficaz, demandando profissionais aptos para sua operacionalização, evidenciando nestes espaços

oportunidades de atuação para o pedagogo do trabalho³.

A atuação deste profissional que possui uma ampla formação a qual envolve diversas áreas das humanidades acontece sob uma perspectiva muito positiva. No entanto, ao mesmo tempo que a maioria dos cursos de Pedagogia oferece esta ampla visão, falha ao não contemplar em seu currículo disciplinas que envolvam outros campos de atuação do pedagogo, como o empresarial. De acordo com Tardif (*apud* Laudares e Quirino, 2008, p.86), isto nos leva a uma relação de distância ente os conhecimentos universitários e os saberes profissionais:

Esta distância pode assumir diversas formas, podendo ir da ruptura à rejeição da formação teórica pelos profissionais ou então assumir formas mais atenuadas como adaptações, transformações, seleção de certos conhecimentos universitários a fim de incorporá-los à prática. Deste ponto de vista, a prática profissional nunca é um espaço de aplicação dos conhecimentos universitários. Ela é, na melhor das hipóteses, um processo de filtração que os dilui e os transforma em função das exigências do trabalho; ela é, na pior das hipóteses, um muro contra o qual vêm se jogar e morrer conhecimentos universitários considerados inúteis, sem relação com a realidade do trabalho diário nem com os contextos concretos de exercício da função.

Embora determinadas competências possam fazer falta para a atuação do pedagogo empresarial, ele tem capacidade e conhecimentos necessários para identificar, selecionar e desenvolver pessoas.

Apesar dos interesses empresariais serem voltados para a produtividade e a lucratividade, as organizações têm se tornado espaços educativos para o trabalhador e, neste sentido, ninguém melhor que o pedagogo para cuidar deste caráter educativo.

3 Pedagogo do trabalho: denominação adotada por Laudares e Quirino para se referir ao profissional que tem o propósito de se constituir como um orientador e condutor da educação do trabalhador. Figueiredo (*apud* Laudares e Quirino, 2008, p.78) afirma que o pedagogo do trabalho realiza atividades voltadas para a orientação profissional. Pedagogo do trabalho em contraposição ao pedagogo empresarial possibilita dar um sentido mais amplo de atuação do que direcionado somente ao meio empresarial.

Uma contribuição para a formação contínua do trabalhador

Atuando sobre o desenvolvimento das competências e habilidades de cada indivíduo, o pedagogo está inserido no contexto empresarial procurando incentivar e construir mudanças cotidianas na organização que tragam benefícios para seu desempenho profissional.

O enfoque da Pedagogia Empresarial foi, em princípio, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoal nas organizações empresariais. Estudos e pesquisas realizados demonstraram que o treinamento, na fase do planejamento e programação, tinha um caráter didático no que tange à estruturação dos cursos, à formulação dos objetivos, à seleção de conteúdo e recursos instrucionais e métodos de avaliação. Incluía, também, a seleção de treinadores e instrutores. Este é o campo da Pedagogia e, a partir deste momento, fica cunhado o termo Pedagogia Empresarial para designar todas as atividades que envolviam cursos, projetos e programas de T&D (FONSECA, 2007, p.59).

A intervenção do pedagogo na organização pode acontecer de formas variadas e não somente na área de T&D. De acordo com Fonseca (2007, p.59), os avanços tecnológicos e científicos introduziram novas estruturas de trabalho e, assim, a Pedagogia Empresarial expandiu sua concepção inicial, a qual era voltada para o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Conforme a mesma autora, atualmente, as empresas necessitam ser ágeis e enxutas, ou seja, com pouco níveis hierárquicos, para que fiquem à frente na crescente concorrência nos mercados globais. Para que se tenha poucos níveis hierárquicos, o pedagogo atuará no processo de aprendizagem desenvolvendo habilidades.

Trabalhar no processo de aprendizagem implica em deixar para trás treinamentos específicos que se constituem de ações corretivas e preventivas das tarefas executadas no trabalho e empregar a educação em um sentido mais amplo do desenvolvimento e crescimento do ser humano na empresa através de uma formação mais humanista.

Educação Corporativa, Pedagogia Corporativa, Universidade Corporativa são alguns dos nomes que o processo de formação contínua do trabalhador tem recebido. Para Heloani (2003, p.127):

Educação Corporativa são unidades de negócios com a missão de oferecer “serviços educacionais” ao “cliente interno”, a fornecedores e a quem interessar. Não raro, utilizam o nome de uma universidade de prestígio – geralmente com problema financeiro –, mediante “parcerias”, para legitimar seu produto, que vai do ensino a distância (passando pelas fitas de vídeo e áudio) até o presencial.

Muitas organizações estão aos poucos caminhando do T&D para a Pedagogia Corporativa. Segundo Chiavenato (*apud* Simonetti, 2009, p.49):

A diferença está em que o T&D, pela sua própria natureza e configuração, é quase sempre local, tópico, micro orientado, agregador. A Educação Corporativa apresenta vantagem de ser holística, sistêmica, proativa e sinérgica. Muitas vezes ela é feita através do conceito de Universidade Corporativa, conceito que representa mais uma postura, uma mentalidade, um estado de espírito generalizado do que propriamente um local físico ou uma entidade concreta.

A definição de educação corporativa compreende uma prática direcionada à gestão de pessoas e à gestão de conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial. É tratar e articular coerentemente as competências individuais e as demandas organizacionais do contexto empresarial. Neste sentido, as práticas de educação corporativa estão intimamente relacionadas ao processo de mudanças nas empresas e ao aumento da competitividade de seus serviços.

Objetivando atingir as necessidades da organização, esta articulação entre as competências dos trabalhadores e as demandas da empresa envolve um relação educacional do trabalhador com aquele que dissemina a educação, o pedagogo.

Baseado em sua formação, o pedagogo, como profissional preparado para trabalhar com a mudança de comportamento, pode auxiliar nesta tarefa, por ela envolver o processo de desenvolvimento do potencial humano, que abrange conhecimentos e habilidades.

Segundo Monteiro (*apud* Fonseca, 2007, p.61), a Pedagogia Corporativa objetiva:

- A educação continuada e a aprendizagem permanente;
- A formação de talentos humanos para o mundo do trabalho;

- O desenvolvimento de qualificações, competências e conhecimentos para o ambiente de negócios;
- Aprender a aprender;
- A comunicação e a colaboração entre os empregados;
- O raciocínio criativo e a resolução de problemas organizacionais;
- A aprendizagem e o conhecimento tecnológico;
- O conhecimento de negócios globais;
- O desenvolvimento de liderança;
- A aprendizagem coletiva.

No exercício da Pedagogia Corporativa são desenvolvidas competências básicas do ambiente de negócios e, geralmente, o processo acontece em grupo, pois o trabalho em grupo é uma oportunidade de se construir coletivamente o conhecimento, é um momento de troca, de discussão, de lidar com o outro.

Para o novo ambiente de negócios é requerida maior capacidade de abstração, de atenção, de criação, de comunicação, enfim, um comportamento profissional com maior flexibilidade. E algumas competências: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento global dos negócios, liderança, auto gerenciamento. Para Fonseca (2007, p.61):

A Pedagogia Corporativa vem para estabelecer um processo contínuo de aprendizagem que possibilite sustentar, irradiar e consolidar a cultura corporativa, propiciando o crescimento das organizações e o desenvolvimento profissional não só de seu corpo funcional, como também de seus parceiros.

Para que o processo contínuo de aprendizagem seja concretizado de forma otimista, o pedagogo cuidará da organização e do planejamento de atividades dirigidas. É importante que se incentive a participação nas diversas atividades promovidas pela empresa, como palestras, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições e excursões. É importante também o incentivo à leitura, ao diálogo, ao trabalho em equipe, enfim, aos diversos meios que possibilitem ao

funcionário seu desenvolvimento integral.

Através da figura do pedagogo, este incentivo deve ser direcionado levando o trabalhador a se conhecer melhor, a se permitir construir e reconstruir, a otimizar sua produtividade pessoal.

Aprender é uma descoberta criadora, com abertura ao risco e a aventura do ser, pois ensinando se aprende e aprendendo se ensina. Assim, educar é como viver, exige a consciência do inacabado, porque a história em que me faço com os outros é um tempo de possibilidades e não de determinismo (FREIRE, 2006, p.53).

Sendo o trabalho com o outro um tempo de possibilidades, é importante se dedicar com atenção e respeito à aprendizagem do trabalhador, acolhendo este como um ser adulto, já com experiência de vida. A questão do aprender do adulto nos leva ao termo Andragogia.

Este termo se remete à um conceito de educação voltado para o adulto, em contraposição à pedagogia, que se refere à educação de crianças. Mas a Andragogia, a educação de adultos, a educação continuada tem suas raízes na pedagogia.

A proposta da Andragogia é apresentada como uma alternativa eficaz para propiciar o aprender a aprender, aspecto importante para o ambiente corporativo. Como apresenta Scoarize e Vicentini (2003, p.1):

Os acadêmicos já trazem uma experiência acumulada, a qual, por um lado, favorece a aprendizagem pela capacidade de intercâmbio de acertos e desacertos, de convicções e dúvidas e, por outro lado, exige, em alguns momentos, o desenvolvimento da capacidade de aprender a desaprender, para a aquisição de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos.

Trabalhar a formação continuada no cenário empresarial é expressar os pressupostos da Andragogia e lidar com a educação permanente, agindo sobre o patamar estável de conhecimento do trabalhador de forma a ampliá-lo. Para Cavalcanti (*apud* Scoarize e Vicentini, 2003, p.2):

Falar de educação continuada neste cenário é falar de promoção social, criação de saberes, criatividade, liberdade de pensamento, desenvolvimento de competências e julgamento, evolução de atitudes através das múltiplas

formas de educação.

Para agir sobre o conhecimento do trabalhador é importante e necessário conhecê-lo, pois a fonte de maior valor na educação de adulto é sua experiência. Para melhor explanar esta questão, farei uso dos seguintes autores: Felix Adam (*apud* Rosa); Knowles; Lindeman; Scoarize e Vicentini.

A Andragogia, como arte e ciência, busca:

- Manter, consolidar e enriquecer os interesses do adulto para abrir-lhe novas perspectivas de vida profissional, cultural, social, política e familiar;
- Orientar o adulto na busca de novos rumos de caráter prospectivo, que levem à ideia de aperfeiçoar e progredir;
- Atualizar o adulto, renovar seus conhecimentos para que siga aprendendo, investigando, reformulando conceitos e enriquecendo suas vidas culturais, científicas e tecnológicas;
- Projetar o conhecimento para a dimensão humana para que chegue a interpretar-se em sua essência e reconhecer seu papel de participante responsável pela vida no planeta.

Frente aos objetivos da Andragogia, estes autores elencaram algumas características da aprendizagem dos adultos.

- Adultos são motivados a aprender na medida em que experimentam que suas necessidades e interesses serão satisfeitos;
- A orientação de aprendizagem do adulto está centrada na vida, nas situações de vida;
- A experiência é a mais rica fonte para o adulto aprender; por isto, o centro da metodologia da educação do adulto é a análise das experiências;
- Adultos têm uma profunda necessidade de serem auto dirigidos;

- Os adultos entram em processo educativo com diferentes quantidades e qualidades de experiências. Esta diversidade deve ser aceita, servir de base para a formação e ser considerada uma importante fonte de recursos a partilhar e valorizar;
- É importante organizar as experiências de aprendizagem de acordo com unidades temáticas que sejam adequados às tarefas a se realizar;
- Os adultos precisam estar envolvidos no planejamento e avaliação de suas instruções.

É bem expressiva a importância de se ter um pedagogo empresarial atuando na busca da melhor metodologia a ser utilizada em seus projetos e da melhor avaliação a ser realizada. É necessário ter um planejamento que busque garantir a formação contínua e que traga benefícios à corporação como um todo.

A educação é um processo permanente que acontece através do aprender a aprender. O aprender a aprender implica em um desaprender, uma vez que o conhecimento se dá a partir da evolução conjunta da teoria e da prática. Para Scoarize e Vicentini (2003, p.7):

O desaprender contraria a motivação natural do adulto, coloca-o na contramão da história, significa uma frustração profunda, um enorme desperdício de energia. Implica jogar fora a experiência adquirida, abrir mão de crenças, valores, conhecimentos e práticas costumeiras. Para receber o novo da nossa realidade cotidiana, temos que abandonar o velho que a nossa história construiu. Desaprender é ser capaz que despojar-se do velho, de não sentir-se ameaçado com o novo, de ter esperança na capacidade humana de construir algo melhor, de usar a liberdade de ser e de fazer acontecer aquilo que desejamos. Desaprender é condição para reaprender, para mudar, para transformar. Reaprender é reiniciar um processo de aprendizagem.

Aprender a aprender se refere à um processo de descaracterização, de estar aberto ao novo, de se doar e receber o outro, de discutir e compartilhar, de estar disposto a perceber que é necessário reaprender, pois só assim se alcança a autonomia e a liberdade de efetuar escolhas.

A convivência com o excesso de informações e sensações impostas pelo mundo atual não deixa outra alternativa que não a de desenvolver essa habilidade de aprender a aprender. O desafio está posto ao pedagogo, que atuará motivando, criando meios e formas de atrair e

convidar cada vez mais os trabalhadores a se reinventarem, a se reconstruírem, pois é assim que o crescimento profissional e pessoal se concretizará.

O desafio colocado para as organizações vai além do pensar uma nova prática, mas sim buscar um novo exercício de busca de conhecimento, sem romper com aqueles objetivos que são próprios de cada organização (CORTÊS, 2008, p.2).

É necessário estimular a responsabilidade social, a autoestima e as habilidades profissionais através de ações pedagógicas que garantam a manutenção do ambiente positivo, agradável e estimulador da produtividade. Isto se refletirá na imagem da organização, mostrando a importância da presença pedagógica no meio empresarial. Como nos apresenta Saviani (*apud* Laudares e Quirino, 2008, p.90):

O educador deve compreender o movimento da sociedade identificando suas características básicas e as tendências de sua transformação, de modo a detectar as necessidades presentes e futuras a serem atendidas pelo processo educativo sob sua responsabilidade. É necessário, então, a compreensão do contexto com base no qual e para qual se desenvolve o trabalho educativo. Por exercer funções educativas num ambiente em que as ideologias e os valores vigentes são diferenciados dos vivenciados pela escola, a compreensão do contexto no qual e para qual se desenvolve o trabalho educativo é imprescindível para o pedagogo.

É importante que o educador compreenda as características do meio em que está atuando, pois é somente sob esta perspectiva que ele poderá se movimentar de forma responsável para atender as necessidades do seu trabalho.

Considerações Finais

O fenômeno da globalização elevou o conhecimento ao mais alto patamar de valorização, pois a tecnologia conquistou muito rapidamente os espaços sociais e passou a ser vista como a ferramenta que proporciona o aumento do lucro, o que promoveu uma competição exuberante entre as empresas.

O ambiente organizacional contemporâneo tem procurado investir em seu capital humano com o intuito de manter seus funcionários atualizados frente a atual sociedade do conhecimento. A empresa espera que o recurso investido tenha bons retornos para seus negócios e, por isso, tem realizado treinamentos com os indivíduos da organização.

Estes treinamentos visam desenvolver o potencial humano, contribuindo de forma significativa para o crescimento do trabalhador e, conseqüentemente, para o âmbito empresarial. Baseado em sua formação humanista, o pedagogo tem condições de cooperar neste espaço de treinamento e desenvolvimento do indivíduo.

O presente trabalho buscou apresentar de que forma o pedagogo, como profissional da educação, pode contribuir para que cada vez mais a empresa se apresente como um espaço educativo.

O pedagogo do campo educacional empresarial é motivado a contribuir para a formação constante do funcionário, já que ele é um profissional voltado para provocar mudanças no comportamento das pessoas. Dentro de uma empresa, que é um espaço não-formal e não escolar, ele é a pessoa melhor preparada, comprometida e envolvida com o potencial humano. É quem irá proporcionar a interação entre os funcionários e planejar e desenvolver um treinamento da maneira mais eficaz. Além de conhecer o perfil dos funcionários, é importante que o pedagogo também tenha contato com a filosofia que permeia a empresa, pois é todo um conjunto de valores e crenças que influenciará na sua atuação.

Se dedicando à satisfação e à realização profissional das pessoas, as quais manifestam seus dons e talentos através do trabalho, ele atua utilizando diferentes metodologias buscando atingir tanto os objetivos próprios da empresa como os dos trabalhadores. Ele busca ser persistente e estimular as mudanças de comportamento necessárias que contribuem para otimizar sua formação.

Na empresa, as mudanças de comportamento devem acontecer sempre com o objetivo de melhorar a produtividade pessoal e conseqüentemente a empresarial. Embora isto nem sempre aconteça nesta ordem, é importante que se perceba o valor que um pedagogo traz para dentro da empresa.

Estamos enfrentando novas realidades sociais desafiadoras onde o profissional pedagogo encontra atuação em novas áreas, tornando-se necessário conhecer esta questão. Ele já não é somente o profissional escolar, possui uma formação que o capacita a ver as possíveis condições de trabalhar comportamentos e de promover novas aprendizagens. Ele percebe o outro de forma mais humana, entende que ele tem em si o potencial necessário para realizar mudanças.

Este trabalho buscou apresentar um estudo que possibilitasse mostrar o pedagogo como um profissional relacionado a outros espaços sociais, uma vez que a educação acontece por meio da prática humana.

O âmbito empresarial foi enfatizado por ser um ambiente corporativo que envolve o ensino e a aprendizagem nas suas relações. É necessário um maior diálogo entre as áreas de educação e trabalho, pois elas estabelecem uma ligação que vai além dos objetivos da organização, é uma ligação que leva em direção aos objetivos do funcionário.

Por meio do levantamento bibliográfico, é perceptível a contribuição que um pedagogo na empresa pode proporcionar para a formação contínua do trabalhador. Muitos estudos já foram realizados sobre este assunto e estão cada vez mais sendo atualizados, pois são inúmeras as questões a se estudar sobre o tema e este trabalho colaborou trazendo contribuições para que futuros estudos sejam realizados.

Pela literatura trabalhada foi possível verificar que o pedagogo está presente nas organizações empresariais e pode auxiliar o trabalhador a se desenvolver de forma pessoal e profissional.

O tema abordado neste trabalho está cada vez mais presente nas organizações, o que torna a leitura deste material importante para que se pense no pedagogo como um profissional da educação inserido em diversos espaços sociais.

Referências Bibliográficas

ALBANO, Adriana Gaffrée Burns; LIMA, Súsi M. Barcelos e. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores.** Revista CCEI – URCAMP, v.6, n.10, p.33-40, ago/2002.

<http://www.urcamp.tche.br/ccei/portal/images/Revista_CCEI/numero10.pdf>

ALVES, Francielle; CREMA, Cassiana Kemerich; TEIXEIRA, Lisiane Pereira. **O pedagogo e as relações humanas nas organizações.** Rio Grande do Sul: Centro Universitário Franciscano, 2006.

<<http://unifra.br/eventos/jornadaeducacao2006/2006/pedagogia.htm>>

BRITO, Rosa Mendonça. **Breve Histórico do Curso de Pedagogia no Brasil.** Revista Eletrônica da Faced, v.1, n.1, 2006.

<<http://dialogica.ufam.edu.br/dialogicavol1.htm>>

CAMARGO, Neuci Leme; MARINHO, Joyce Ambrosevitchaus. **Gestão do conhecimento: o papel do pedagogo nas organizações empresariais.** Garça: Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, n.11, jan2008.

<<http://revista.inf.br/pedagogia/pages/artigos/edic11-anovi-art07.pdf>>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORTÊS, Jonival Ferreira. **Por uma sociedade do conhecimento.** 2008

<http://serradecampoconsultoria.com.br/artigos_cortes/cortes.html>

CRUZ, Polyana Aparecida Pacheco. **Formação e identidade de um pedagogo em ambientes onde a educação é a atividade meio.** Trabalho de Conclusão de Curso – UNICAMP – Campinas, 2011.

FERREIRA, Aneli Aparecida de Rossi. **A atuação do pedagogo no setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas na cidade de Campinas/SP.** Trabalho de Conclusão de Curso – UNICAMP – Campinas, 2007.

FONSECA, Marília Saldanha da. **A pedagogia na empresa: sua origem, seus caminhos.** Barra Mansa: Revista Científica do Centro Universitário de Barra Mansa – UBM, v.9, n.17, p.57-62, jul/2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GRECO, Myrian Gloria. **Pedagogia Empresarial: o pedagogo empresarial.** Rio de Janeiro, 2005.

<<http://pedagogiaemfoco.pro.br/pemp02.htm>>

HELOANI, José Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

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

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

LAMEIRA, Leocadio J. C. R; TREVISAN, Neiva Vieira. **Formação do educador para pedagogia nas empresas.** Rio Grande do Sul: Revista do Centro de Educação, n.21, 2003.

<<http://coralx.ufsm.br/revce/ceesp/2003/01/a6.htm>>

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>>

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas.** Educar em Revista, v.17,p.153-176, 2001.

<<http://educa.fcc.org.br/pdf/er/n17/n17a12.pdf>>

LINDQUIST, Roselane N. M. **O pedagogo na empresa: um novo personagem nas novas formas de sociabilidade do trabalho.** Resumo ANPED SUL, Curitiba: PUC-PR, v.1, p.1-14, 2004.

<<http://www.portalanpedsul.com.br/2004/>>

link=eixos&acao=listar&listar=Painel&listar_nome=Painel>

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.

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

NICHETTI, Maria Aparecida Martins de Oliveira. **Pedagogia Empresarial: tendências e perspectivas de atuação do pedagogo e transformação social.** Congresso de Educação UNIPAN, n.1, 2007.

NOGUEIRA, Rodrigo dos Santos. **Pedagogia Empresarial: A importância do pedagogo na empresa.** Rio de Janeiro: Pedagogia em foco, 2005.

<<http://pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>>

OLIVEIRA, Maria Edna Sabina. **O pedagogo em espaços não escolares.** Goiânia: Revista Acadêmica ALFA, v.1, 2004.

<http://ead.unicastelo.br/pdf/educacao/o_pedagogo_em_espacos_nao_escolares.pdf>

RIBAS, Klevi Mary Fanfa; TOMAZETTO, Gesieli. **A pedagogia empreendedora e sua evolução nas organizações modernas.** Universidade Estadual do Centro-Oeste: Revista Eletrônica *Lato Sensu*, ano2, n.1, jul/2007.

SANTOS, Rafaela Cardoso dos. **Procedimentos técnicos e humanizados do pedagogo empresarial em ação.** Rio de Janeiro, 2007.

<<http://pedagogiaemfoco.pro.br/pemp06.htm>>

SIMONETTI, Renata Ferreira. **A atuação do pedagogo em ambientes empresariais: três depoimentos.** Trabalho de Conclusão de Curso – UNICAMP – Campinas, 2009.

VASCONCELOS, Jorge Eduardo de. **Como planejar e executar um treinamento.** Guia RH, 2007.

<<http://guiarh.com.br/PAGINA22B.html>>

VINCENTI, José Plínio; SCOARIZE, Ricardo. **Andragogia: novas possibilidades no ensino da administração.** Foz do Iguaçu: Enangrad – Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2003.

<<http://angrad.org.br/eventos/enangrad/>>