

## A pedagogia no contexto empresarial: crescimento, competências e desafios

---

### ***Gilson Xavier de Azevedo***

Doutorando em Ciências da Religião pela PUC-GO (2014-2016-BOLSISTA FAPEG). Mestre em Ciências da Religião pela PUC-GO (2014 - BOLSISTA FAPEG). Filósofo (Dom Felício, 1998/FAEME, 2007). Pedagogo (UVA-ACARAÚ, 2004) e Teólogo (FAETEL, 2002/MACKENZIE, 2006). Pós-graduado em Administração Escolar e Coordenação Pedagógica (UVA-RJ, 2006), Ética e cidadania (UFG, 2012) e Filosofia Clínica (Inst. Packter/PUC, 2013). Professor Titular de Filosofia do Direito e Filosofia Empresarial pela FAQUI (desde 2006). Ex-Coordenador do curso de Pedagogia da UEG Quirinópolis (2011-12).

E-mail: [gilsoneduc@yahoo.com.br](mailto:gilsoneduc@yahoo.com.br)

### ***Elaine Divina Generoso***

Graduada em Pedagogia (Licenciatura Plena) pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, atua na área empresarial há cinco anos em Quirinópolis-GO.

E-mail: [elainedivina@hotmail.com](mailto:elainedivina@hotmail.com)

### ***Leidyane Alves da Silva***

Graduada em Pedagogia (Licenciatura Plena) pela Universidade Estadual de Goiás - UEG; atua na área empresarial há cinco anos em Quirinópolis-GO; pós-graduada em Psicopedagogia institucional e clínica.

E-mail: [leidyanealvesdasilva@yahoo.com.br](mailto:leidyanealvesdasilva@yahoo.com.br)

**Resumo:** A presente pesquisa tem como escopo fazer um estudo sobre a pedagogia empresarial, procurando em primeira instância desvelar o crescimento, as competências e os desafios necessários a esse profissional no ambiente laboral. Compreendendo que a formação do pedagogo, de acordo com a LDB, abrange as dimensões de docência, gestão e organização institucional, coloca-se como problema se esse profissional está inserido no mercado empresarial. Buscou-se como objetivos analisar as principais obras e produções pertinentes ao assunto, relacionar os temas de discussão desse seguimento com a realidade e demandas empresariais e traçar um perfil do que se pode esperar do pedagogo no ramo empresarial. Para discorrer sobre o tema, utilizou-se como autores: Abrantes (2009); Almeida (2006); Fonseca (2007); Libâneo (2002); Lopes *et al.* (2008); Ribeiro (2008). A pesquisa tem caráter bibliográfico exploratório. Acredita-se que o conteúdo aqui exposto servirá de fonte informativa e elucidativa sobre o assunto em questão.

**Palavras-chave:** Educação e Trabalho. Pedagogia. Licenciatura. Empresas.

**Abstract:** The present research aims to make a study on the entrepreneurial pedagogy, looking in the first instance to reveal growth, skills and challenges needed to this professional in the work environment. Understanding that the formation of the pedagogue in accordance with the LDB, encloses the dimensions of education, management and institutional organization, put up as a problem if the professional is inserted into the business. It was analyzed works and productions relevant to the

subject, relate the discussion topics that follow-up with reality and business demands and draw a profile of what can be expected of the teacher in the business sector. To discuss on the topic, we based on: Abrantes (2009); Almeida (2006); Fonseca (2007); Libâneo (2002); Lopes *et al.* (2008); Ribeiro (2008). The research is exploratory and bibliographical. It is believed that the content displayed here will serve as informative and enlightening source on the matter at hand.

**Keywords:** Education and Work. Pedagogy. Graduation. Companies.

---

## 1 Introdução

**A**s organizações têm, hoje, como prerrogativa a acuidade da educação na empresa, priorizando o desenvolvimento dos colaboradores para que esses de fato possam fazer parte do capital da empresa; um capital intelectual que exige conhecimento, discernimento, proatividade e relacionamento interpessoal para uma profícua elevação no setor empresarial.

Em consonância a esse aspecto, se instaura neste estudo o objetivo de realizar um estudo sobre a atuação do pedagogo no contexto empresarial, tendo como enfoque desvelar as competências e os desafios desse profissional na contemporaneidade empresarial, viabilizando, por meio disso, uma ampliação de suas possibilidades de trabalho.

Diante os avanços decorridos na sociedade, insurgidos por meio dessa crescente aldeia global, nasce um novo anseio, sendo esse a necessidade de instigar e promulgar o conhecimento ao setor empresarial. Surge também, com isso, uma ressignificação da Pedagogia, extrapolando o âmbito escolar e ampliando suas possibilidades de atuação na área organizacional. Em consonância a tal perspectiva, o estudo tem como objetivos específicos: conhecer as áreas de atuação do pedagogo; indagar quais as competências e os desafios enfrentados pelo pedagogo empresarial e ratificar a importância do pedagogo na empresa como um mediador e colaborador do conhecimento concernente às organizações. Pesquisar, observar, conhecer e difundir tais conhecimentos alçados a pedagogia empresarial torna-se relevante para o fortalecimento dessa ciência, possibilitando a desmistificação gradativa quanto à abordagem ocupacional da pedagogia, que é simplesmente a atuação educacional intraescolar.

A Pedagogia empresarial nascida na década de 80, com bases consolidadas na teoria burocrática, tinha como foco treinamento e desenvolvimento baseado na gestão de tempo, ou seja, uma melhor execução de tarefas num menor espaço de tempo. Na atualidade, houve uma ruptura nessa perspectiva, trazendo, com isso, uma necessidade de redimensionamento no processo de desenvolvimento humano e acarretando mudanças quanto à atuação desse profissional que agora passa a ser centrada em assessorias que visam o desenvolvimento das habilidades humanas em aprender sempre buscando formar nesse indivíduo a própria busca pelo conhecimento.

O mercado de trabalho para o pedagogo está em franco desenvolvimento, se elevando em espaços não escolares. Após a ratificação da nova LDB (Lei Diretrizes e Bases 9394/96) e a resolução CNE/CP nº1, de 15 de maio de 2006, referente às diretrizes curriculares do curso de Pedagogia, fica nítida a importância do pedagogo em

empresas públicas, privadas e do terceiro setor, devido à preparação que esse profissional passou a receber após consolidação dessas leis.

Esse novo papel que o pedagogo vem desempenhar procede de uma demanda da sociedade contemporânea e globalizada, promotora de grandes avanços científicos, tecnológicos e industriais como necessidades cada vez mais pungentes, de recursos humanos qualificados e prontos, com saberes da prática educativa vinculados aos saberes das diversas áreas do mercado de trabalho.

O pedagogo é um estudioso que adquire um conhecimento das diversas áreas científicas que abrangem seu curso, apreendendo a capacitação para intervir e melhorar setores e especificidade de RH em que atue. Em sua formação, o pedagogo pode pensar os quatro pilares da educação (UNESCO, 1999): aprender a ser, para saber respeitar o espaço do outro, para ser crítico, ético e responsável; aprender a conhecer, combinando uma cultura erudita, o qual aprende a trabalhar em profundidade, pautando na pesquisa, melhora e intervém em qualquer processo de aprendizagem; aprender a fazer, a fim de adquirir não só qualificação profissional, mas de uma maneira mais ampla, competências que o torna apto a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe; aprender a viver juntos, desenvolvendo uma melhor compreensão do outro e a percepção das interdependências no respeito pelos valores do pluralismo e da diversidade.

## ***2 Pedagogia empresarial: conceituação e contextualização histórica***

A pedagogia é uma das áreas do conhecimento e do saber intencional que muito tem crescido nos últimos anos. Juntamente com outras licenciaturas, constitui o rol de formações mantidas gratuitamente pelos Estados, ganhando também novas versões no campo EAD, além de especificidades como é o caso da pedagogia empresarial. Todavia, Libâneo (2002, p. 23) ressalta que “a Pedagogia é um campo de conhecimento sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade”. Essa problemática, hoje, não se mostra apenas em escolas, mas em todo local onde o ser humano se encontra. Fala-se de educação ambiental, cidadã, social, existencial, empresarial, dentre outras.

Nesse contexto, a pedagogia empresarial instaura-se diante de um novo cenário mundial de necessidades abrangentes sobre o preparo e a formação continuada dos profissionais em empresas. É, ainda, uma ferramenta nas organizações para redimensionar o modo como a aprendizagem acontece, elevando, por meio desse anseio, o campo de atuação desse profissional.

É quase unânime entre os estudiosos, hoje, o entendimento de que as práticas educativas estendem-se às mais variadas instâncias da vida social não se restringindo, portanto, à escola e muito menos à docência, embora estas devam ser a referência da formação do pedagogo escolar. Sendo assim, o campo de atuação do profissional formado em Pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma Pedagogia (LIBÂNEO, 2002, p. 51).

Nesse contexto, entende-se que a formação de professores não é um fim em si mesma, mas um meio de se atingir e sanar necessidades, sejam do licenciando, da instituição ou de qualquer outro envolvido nesse processo, sejam dos pais ou dos filhos. Se a formação depende dos fins, deve-se entender que esses fins são múltiplos. Parte-se de toda realidade do educando, das possibilidades de mercado, das relações sociais que estes estabelecem, além de partir da instituição formadora, onde o fim desta pode ser o lucro, a empregabilidade de seus professores, seu nome no mercado, entre outros.

O curso de Pedagogia deve formar o pedagogo com uma visão ampla das diferentes possibilidades da educação na sociedade contemporânea, capacitando-o como educador-professor a intervir pedagogicamente com um instrumental construído ao longo de sua formação, para desenvolver habilidades e competências de maneira que possa programar uma prática pedagógica eficaz em qualquer espaço que ele vier a atuar, conforme Maron (2004, p. 1).

Dessa maneira, a necessidade de inovação e de profissionais qualificados para atender às novas demandas educativas do mercado de trabalho deu início, na década de 80, a um movimento intitulado pedagogia empresarial, encabeçado por Maria Hortiz, no interior de São Paulo, com a intenção de estender a pedagogia aos meios não escolares.

Nesta nova perspectiva o pedagogo terá que entender que, Educação não é única, e sim que podemos encontrar vários tipos de educação como a formal, informal, não-formal sendo que podem ocorrer em diferentes espaços como: escolar, hospitalar, empresarial entre outros. O olhar que se tem sobre a educação concebida como aquela que prepara o indivíduo para a sociedade, treinando-os e moldando-os de acordo com que se espera da escola, nesta perspectiva torna-se ultrapassada deve-se olhar educação como humanizadora do homem, ou seja, precisa-se entender a educação em um sentido mais amplo, que envolva a formação humana tanto no aspecto físico, moral, intelectual (GONÇALVES, 2009, [s.p.]).

Nesse contexto, as empresas têm aberto espaço para que esse profissional possa, de maneira consciente e competente, solucionar problemas, formular hipóteses e elaborar projetos, demonstrando que a sua atuação visa à melhoria dos processos instituídos na empresa, como garantia da qualidade do atendimento aos seus clientes e aos funcionários, além da gestão do melhoramento dos processos. É dessa maneira que o pedagogo poderá trabalhar seus projetos numa empresa, visando sempre a sua melhoria e a compreensão dos novos rumos que a pedagogia empresarial tem assumido frente aos novos cenários organizacionais delimitados pela globalização. Nesse contexto,

a pedagogia empresarial existe, portanto, para dar suporte tanto em relação à estruturação das mudanças quanto a relação e ampliação e à aquisição de conhecimento no espaço organizacional. O pedagogo empresarial promove a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva (LOPES *et al.*, 2006, p. 74).

Como menciona Maron (2004, p. 373), o pedagogo é um profissional da educação do qual se espera que entre no mundo do trabalho com condições de atuar onde houver necessidade de organizar, planejar, programar e avaliar oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de habilidades, na organização de sistemas, unidades, projetos e experiências educacionais escolares e extraescolares, ou seja, ele pode atuar na articulação de projetos pedagógicos, prestando assessoramento e coordenação pedagógica, consultoria, avaliação e pesquisa educacional em diversos espaços.

A prática de treinamentos e desenvolvimento de projetos pressupõe uma nova base para a gestão de pessoas, desenvolvimento e capacidade de renovação da empresa e dos funcionários, busca do conhecimento, promoção de atitudes transformadoras, visando direcionar os negócios da empresa para obtenção da excelência no atendimento às exigências do mercado e da sociedade.

Nessa perspectiva, a pedagogia empresarial ocupa um espaço basicamente com os conhecimentos, as competências e habilidades necessários para uma melhor produtividade.

Entende-se que a aprendizagem ocorre por meio de ações pessoais, envolvidas no processo de ensino-aprendizagem, não bastando para a solidificação desse novo ramo fomentar um conhecimento que se dá em torno da passividade, processo em que o educador é a autoridade e a aprendizagem acontece por meio da memorização. Nesse sentido, Abrantes (2009, p. 91) faz a indicativa de que é preciso, perante as novas exigências da sociedade, que o processo de ensino ocorra de maneira colaborativa, sendo o educador um orientador, com objetivo de promover um aprendiz proativo e investigativo com a finalidade de transformar informações em conhecimento, fazendo, com isso, uma conexão neural para abrir o leque para novas sinapses e não simplesmente codificar e decodificar o conhecimento de maneira estanque. Abrantes (2009, p. 93) ainda afirma que “a aprendizagem é um processo de reflexão, ou seja, recebe uma informação e, após uma análise reflexiva adquire se ou não conhecimento”.

### *2.1 O pedagogo e a educação empresarial*

O pedagogo empresarial tem como atribuições e diligências formar o profissional requisitado para atuar nesse novo mercado global que dia a dia se torna maior e mais complexo. Trata-se de uma formação que vai além do mero conceito de treinamento, pautada na educação que procura abranger o desenvolvimento humano e profissional na sua totalidade. A evolução da sociedade abrange às empresas e essas precisam urgentemente capacitar o colaborador que nela atua, uma formação que envolva tanto a administração, quanto a área de recursos humanos. De acordo com Córdova ([s.d.], [s.p.]), “a dinâmica da sociedade contemporânea colocou na ordem do dia a educação permanente como uma necessidade incontornável no mundo do trabalho ou, mais especificamente, no mundo das organizações e das empresas”.

A concepção centrada na produtividade com ênfase em atividades mecânicas e alienantes dos funcionários, nos modelos de Taylor, Ford e Fayol, foi redimensionada por uma nova perspectiva humanizada de RH (recursos humanos). A empresa na atualidade, de acordo com Ribeiro (2008, p. 7), passa a ver o funcionário como um colaborador, se integrando no processo como um ser que pensa, age, resolve problemas

e toma decisões e iniciativas. O chefe de um determinado setor, hoje, não toma conta de todos os problemas sozinhos, pois é elencada aos colaboradores autonomia para que cada qual tome as decisões cabíveis naquele momento, de modo que a hierarquia agora abre portas para a colaboração.

Mas para que tais profissionais de fato estejam preparados para assumir tantas responsabilidades, esses devem ser capacitados, e o Pedagogo Empresarial nessa dimensão tem como papel habilitar esse colaborador. Desse modo, para Ribeiro (2008, p. 9), “um dos propósitos da Pedagogia na Empresa é a de qualificar todo o pessoal da organização nas áreas administrativas, operacional, gerencial, elevando a qualidade e a produtividade organizacionais”.

Outro fator ligado à pedagogia empresarial no que concerne à capacitação dos colaboradores nas empresas é a necessidade de constatar que cada empresa possui sua política, sua missão, seus princípios, seus anseios. A partir de tais premissas, cabe ao pedagogo procurar abertura no que concerne a sua prática, redimensionar e adequar a mesma aos princípios vislumbrados pela política interna da empresa, pois o mero treinamento desvinculado dos saberes empresariais, por parte do colaborador, poderá ser apenas treinamento alienante. É preciso que o pedagogo conheça, aprenda a política da empresa, incluindo os recursos humanos, para que ele saiba capacitar melhor seu público alvo. Dessa maneira,

[...] a atuação do pedagogo na empresa tem como pressupostos principais a filosofia e a política de recursos humanos adotados pela organização. Daí o cuidado pra não imaginar que o treinamento tem um fim em si mesmo ou que a postura a adotar na empresa é a mesma a ser adotada em uma escola (RIBEIRO, 2008, p. 9).

Para que o pedagogo tenha ênfase em sua atuação, ou melhor, na capacitação do colaborador da contemporaneidade, ele precisa, além de conhecer a política e a filosofia da empresa, esta em constante ampliação para que o processo de produção e de exigência do mercado de trabalho encontre um diferencial, alçar ao seu repertório teórico e prático habilidades e competências necessárias ao desenvolvimento do colaborador e, em consequência, o da empresa.

De acordo com Lopes *et al.* (2008, p. 31), para alcançar essas competências, é preciso desenvolver algumas competências básicas:

- ✓ espírito de liderança – sujeito capaz de orientar, conduzir sua equipe para alcançar resultados. Acreditar nas habilidades e no discernimento das pessoas; ser flexível, acessível e ter carisma.
- ✓ orientação para o cliente – saber identificar as necessidades do cliente; conhecer seu perfil; direcionar suas atividades de forma que satisfaçam o mesmo.
- ✓ orientação para resultados – busca incessante para alcançar os objetivos.
- ✓ flexibilidade e adaptabilidade – adaptar-se às inovações, ter a capacidade de modificar, em um curto espaço de tempo, a produção ou os produtos em função da variação no ambiente externo, buscando atender de forma ágil às flutuações do mercado.
- ✓ criatividade e produtividade – ser inovador, ousado, usar do poder da criatividade para fazer a diferença nos resultados.

- ✓ iniciativa e pró-atividade – ser ágil, ter ação, antecipar os fatos, os resultados.
- ✓ aprendizagem contínua – buscar sempre superar seus próprios conhecimentos, acompanhar as inovações, atualizar-se sempre, questionar-se.

Por meio dessas competências, é fundamental que o profissional participe efetivamente do processo de aprendizagem, para que promova em si e na empresa a produtividade desejada, visando à melhoria na qualidade de prestação de serviços, sendo essas competências também inerentes ao pedagogo, pois tanto quem aprende quanto quem conduz está inserido nesse processo, ou seja, o processo de formação de busca pelo conhecimento, nesse caso, o conhecimento empresarial,

O atual contexto social vive uma nova fase de novas tecnologias, a qual é intitulada como sociedade da informação e na qual as novas gerações estreitamente conectadas a essa realidade vêm evoluir de maneira frenética, o que demanda a necessidade de educar o indivíduo para que ele possa transformar a informação produzida e abstraída em conhecimento, alargando, com isso, as suas possibilidades para que de fato esse profissional possa estar desempenhando o seu papel de maneira profícua dentro do espaço organizacional. A esse respeito, Lopes *et al.* ressaltam que

se vive em um mundo onde o conhecimento está constantemente mudando e com uma rapidez imensurável. Observa-se também uma [sic] intelectualização nos processo de produção, exigindo-se um conhecimento mais amplo e demandado um profissional mais qualificado (2008, p. 21).

Frente a tais demandas, cabe lembrar que, com relação ao nascimento da pedagogia empresarial, o processo se deu por cronologia imbricada na década de 80, a qual se encontrava num momento de transição que se baseava na estrutura organizacional burocrática caracterizada pelo seu aspecto centralizador, hierarquizado pelo modelo organicista, pois era viável naquele período devido às inovações que vinham ocorrendo no panorama mundial. Para Chiavenato,

este modelo é mais aberto, próprio para ambientes instáveis que lidam com mudanças constantes. Nele o acesso as informações passa a ser facilitado a qualquer pessoa, pois o numero de níveis hierárquicos é pequeno, o que proporciona uma maior interação entre as pessoas e o alcance dos objetivos organizacionais (1999, p. 76).

De acordo com Fonseca (2007, p. 58), o termo “pedagogia empresarial” foi empregado pela primeira vez no início da década de 80, quando surgiram alguns poucos cursos universitários sobre a matéria. O enfoque da pedagogia empresarial foi, em princípio, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoal nas organizações.

De acordo com a fundadora da pedagogia empresarial no Brasil, esta pode ser descrita como um conjunto de

[...] atividades de estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal realizadas dentro das empresas. O termo foi cunhado pela professora Maria Luiza Marins Holtz. A Pedagogia e a Empresa fazem um casamento perfeito. Ambas tem objetivo semelhante em relação às pessoas, principalmente nos tempos atuais (HOLTZ, 2008, [s.p.]).

Uma empresa sempre é a associação de pessoas, para explorar uma atividade, liderada pelo empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera aquela atividade com o fim de atingir ideais e objetivos também definidos. Diante do cenário exposto, várias pesquisas e estudos evidenciaram a formulação de objetivos, seleção de conteúdos, recursos instrucionais e métodos de avaliação que tinham escopo didático, pensando propostas de capacitação, incluindo nesse segmento a seleção de treinadores e instrutores.

Desse modo, a ciência que investiga a teoria e a prática da educação nos seus vínculos com a prática social e global é a Pedagogia. Para Gadotti (2001, p. 2), “aprender e ensinar com sentido é aprender e ensinar com um sonho na mente. 'Sentido' quer dizer caminho não percorrido, mas que se deseja percorrer, portanto, significa projeto, sonho, utopia. A pedagogia serve de guia para realizar esse sonho”. Sendo a Didática uma disciplina que estuda os objetivos, os conteúdos, os meios e as condições do processo de ensino, tendo em vista finalidades educacionais que são sempre sociais, ela se fundamenta na Pedagogia: é assim uma disciplina pedagógica.

Cabe ainda dizer que a pedagogia é uma ciência que têm como foco a educação, aliada à didática que se objetiva em desvelar o processo de ensino, nesse caso, no âmbito extraescolar, então vê-se a partir daí um novo campo de atuação, para o pedagogo que é a pedagogia empresarial (LIBÂNEO, 1994, p. 16).

O Pedagogo Empresarial, nessa instância, tem que promover a educação na empresa, uma educação que contemple além do treinamento. Ele tem como primazia conduzir o processo de aprendizagem, utilizando métodos e técnicas, tendo como aporte a Didática para que os colaboradores possam aprender a buscar o conhecimento e não apenas codificar e decodificar teorias ou práticas de maneira estanque. Os mesmos devem, ao aprender uma teoria ou uma prática, ser capazes de melhorá-la, a fim de se tornar um membro pensante dentro da empresa e não um simples executor de tarefas.

## *2.2 A pedagogia empresarial de forma cronológica*

A educação, segundo Junqueira e Tavares (2009, p. 57), acompanha as transformações da sociedade tendo sempre como intuito primordial formar o indivíduo, para que esse possa se desenvolver a fim de que construa condições de se posicionar de forma positiva perante a realidade empresarial. A sociedade capitalista prioriza a aquisição de bens e lucros. Nesse contexto, a empresa aparece como a instituição que mais vem influenciando o mundo contemporâneo, exercendo influência sobre o comportamento, os valores, o modo de vida.

Dentro das demandas dos profissionais na atualidade, qualquer colaborador na empresa precisa ter bom relacionamento interpessoal, saber questionar, conseguir resolver conflitos com ênfase. Essa condição não prioriza somente o funcionário responsável em lidar com o público, mas com todos, do gerente ao administrador de setor, é preciso que todos trabalhem em conjunto, pautando suas atividades no diálogo.

As corporações motivam esses colaboradores a buscar novos tipos de conhecimento, a desenvolver sua capacidade de comunicação e de convívio com fornecedores, clientes, parceiros de trabalho. Nesse cenário, a educação formal foi perdendo terreno para a informal. No Brasil, a educação não conseguiu acompanhar o ritmo veloz do desenvolvimento industrial, as escolas públicas, na década de 70, não tinham preparo para profissionalizar e formar o trabalhador requerido naquele momento. Em consonância a essa proposição, a formação profissional passou a ter seu lócus de capacitação em locais informais, nos locais de trabalho ou por intermédios de treinamentos intensivos, coordenados por instituições ou pela própria empresa. Conforme citam Urt e Lindquist,

o pedagogo começou a ser chamado para atuar na empresa no final da década de sessenta, início de setenta. Os princípios de racionalidade, eficiência e produtividade foram transportados da economia para a educação, de modo conciliatório com a política desenvolvimentista. A concepção de educação que predominava trazia consigo a ideologia desenvolvimentista, fundamentada nas teorias do Capital Humano, muito presente no cenário nacional, respaldando políticas e ações que visavam o aperfeiçoamento do sistema industrial e econômico capitalista. Na década de 70, observou-se uma crescente automação do processo de trabalho, de novas tecnologias. No entanto, a classe trabalhadora se encontrava totalmente despreparada para o estágio de desenvolvimento industrial (2004, [s.p.]).

Os mesmos autores completam que

o mercado de trabalho passou, então, a reclamar a profissionalização dos trabalhadores para acompanhar as mutações que estavam ocorrendo no mundo do trabalho, decorrentes de transformações tecnológicas. A escola encontrava-se despreparada para oferecer contribuições na profissionalização dos trabalhadores para que atendessem as perspectivas de desenvolvimento industrial. Sendo assim, buscaram-se outros mecanismos situados fora da escola formal para formar o trabalhador viável àquele momento. A formação profissional passou a ter seu âmbito cada vez mais definido no local de trabalho ou através de treinamentos intensivos, coordenados por instituições ou pela própria empresa (2004, [s.p.]).

Já na década de 90, iniciou-se um novo período na história da humanidade, pois com advento da tecnologia, principalmente no que se refere à quebra de barreiras comunicacionais e estreitamento cada vez menor da distância entre as nações devido ao alargamento da tecnologia da informação e comunicação, surge, por meio disso, um novo redimensionamento no mercado global.

A tecnologia da informação [...] trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Um impacto comparável ao da revolução industrial em sua época. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se numa economia mundial e global (CHIAVENATO, 1999, p. 30).

Essas transformações e desdobramentos são sentidos tanto em sala de aula, quanto nas empresas. O profissional que atua no âmbito escolar passa a interagir com a instituição enquanto instituição que possui as mesmas necessidades que qualquer outra empresa, de modo que esse desenvolvimento fomenta a demanda de um urgente crescimento profissional do ser humano na empresa.

Esse novo contexto histórico, social e econômico acarretou a necessidade de uma nova Gestão Empresarial, transformando, com isso, o padrão antigo das organizações de uma maneira high-tec (tecnologizada) e frenética no decorrer dos anos.

O novo enfoque trouxe à pedagogia empresarial várias mudanças, pois se antes ela tinha como função a preparação de matérias que visava o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários, sendo que esse desenvolvimento fomentava simplesmente o crescimento do ser humano na empresa e o treinamento pautado em ações corretivas e preventivas das tarefas executadas no trabalho, agora ela se encontra diante um novo paradigma dentro da empresa. O objetivo da pedagogia empresarial não é só educar e treinar, suscitando o desenvolvimento das habilidades de aprender sempre dentro do seu setor organizacional, mas também prepará-lo para que ele busque dar continuidade ao processo de aprendizagem nas diversas situações presentes no seu cotidiano.

O ser humano do século XXI precisa ser instigado a desejar o conhecimento, a fim de desenvolver sua capacidade de ascensão enquanto ser atuante, propiciando a si mesmo o alargamento de horizontes pautados na comunicação, na busca de conhecer a si próprio, suas capacidades e habilidades, fomentando as relações humanas no respeito ao outro e a sua individualidade, de modo a entender que pessoas diferentes produzem um conhecimento de mundo diferente que, no espaço organizacional, pode ser utilizado de maneira interdependente para buscar novas soluções corporativas. Para Franganito (2010, p. 8),

a maneira como o indivíduo aprende e interpreta a informação depende da sua experiência, dos seus valores, das suas aptidões, das suas necessidades e das suas expectativas. Temos tendência para reter os dados que são compatíveis com as nossas convicções e as nossas ideologias e que nos convém.

Ainda segundo Franganito (*ibidem*), dentro desse perfil empresarial aqui resenhado, não é mais viável que a empresa centralize seu processo de gestão na hierarquia, mas sim numa gestão colaborativa e participativa, para que o colaborador tenha autonomia dentro da empresa, gerando, com isso, satisfação e desejo de uma educação continuada, de modo a fazer parte do quadro cognitivo da empresa.

As empresas que buscam crescimento, competição e permanência no mercado devem investir maciçamente no fomento à educação. O profissional requisitado na atualidade precisa ter a capacidade de criação, melhor comunicação, proatividade e autonomia, o que demanda da pedagogia empresarial a necessidade de saber lidar com esse novo perfil de colaborador.

Considerando a empresa como um espaço educativo, com indivíduos que buscam fins e objetivos específicos, infere-se que na empresa há espaço efetivo e

necessário para a aprendizagem e a formação continuada dos colaboradores, habilitando e tornando necessária a presença do pedagogo, a fim de buscar metodologias e estratégias que garantam uma aprendizagem coletiva. Para Moura (1996, p. 16), estamos diante de um modelo de empresa numa sociedade do saber e da informação, na qual os processos de aprendizagem e de produção de saberes individuais e coletivos têm importância decisiva em sua capacidade competitiva.

Essa ação pedagógica na empresa tem como finalidade, conciliada com ideais e objetivos definidos por parte do pedagogo, mudar o comportamento das pessoas, com o intuito de fazer com que as mesmas melhorem tanto a qualidade de seu desempenho profissional, quanto pessoal. Essa melhora traz consigo um conjunto de atividades, treinamentos, preparações e ações de curto, médio e longo prazo que, por si só, demanda tempo e investimento maciço.

O comportamento é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético e significativo em permanente interação. O aspecto dialético do comportamento possibilita-nos compreendê-lo como um sistema de múltiplas interações. A origem destas operações situa-se no âmago das necessidades humanas, permitindo o surgimento de novas instâncias de comportamento. Comportamento pode ser definido como a reação dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com a absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. Tentar compreender o comportamento humano como determinado tão-somente por um destes fatores, ou seja, tentar defini-lo como função da hereditariedade ou do meio ambiente, limitaria muito a compreensão do homem em sua globalidade (KANAANE, 1999, p. 81).

Lidar com o comportamento humano é, então, esclarecer o universo cognitivo do indivíduo, envolvendo, assim, objetivos pessoais e objetivos da empresa, além de resultados. Ainda segundo o Kanaane (*ibidem*),

o papel profissional ocupa um espaço importante no conjunto dos comportamentos e atitudes expressos no trabalho, cuja retroalimentação é mantida pelas expectativas que o grupo estabelece e pelas características pessoais do ocupante do cargo. Se esse papel for bem definido, "Dara margem" para que o indivíduo se adapte às circunstâncias, fazendo fluir a responsabilidade e o comprometimento.

Cabe ressaltar a importância do pedagogo na área extraescolar para um aprendizado contínuo nas instituições empresariais. Em relação aos pedagogos empresariais, Santos (2007, [s.n.]) afirma que,

nas empresas, esses profissionais atuam na área de Recursos Humanos, em setores como: Desenvolvimento e Treinamento, Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento Gerenciado. Eles não têm uma função específica de pedagogo. Embora se afirme que devido à sua formação, o seu forte seja treinamento, eles atuam em várias frentes, como recrutamento, seleção e contratação. De forma geral, é denominado de Analista de Recursos Humanos, ou Consultor de Recursos Humanos, fazendo parte de um grupo, dentro de Recursos Humanos, do qual fazem parte também, o Psicólogo e o

Administrador. Geralmente os pedagogos são responsáveis pelo Programa de Integração de novos funcionários, ou seja, eles têm a responsabilidade de veicular, nos primeiros momentos do empregado novo na empresa, todas as informações que precisam saber sobre a organização e sobre a atividade que irá desenvolver.

Assim, a ação educativa do pedagogo empresarial obstante a sua atuação nos diversos setores laborais se pauta em agregar às organizações condições para que essas possam se tornar aprendentes, instigando e viabilizando desenvolver competências e habilidades, para que esse profissional aprenda a lidar com as demandas e incertezas de uma nova cultura que prioriza o capital intelectual e humano.

Para que o pedagogo tenha êxito no que remete à ação educativa, ele precisa agregar ao seu repertório habilidades básicas que, segundo Monteiro (*apud* SOUZA, 2006), podem ser resumidas em três competências: *planejar a aprendizagem, facilitar a aprendizagem e avaliar a aprendizagem*, devidamente explicitadas no quadro a seguir:

Quadro 01: Competências referentes à ação educativa do pedagogo

PLANEJAR A APRENDIZAGEM:	FACILITAR A APRENDIZAGEM:	AVALIAR A APRENDIZAGEM:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém-se atualizado e em sintonia com as tendências didáticas pedagógicas;</li> <li>• Estabelece objetivos realistas e precisos;</li> <li>• Correlaciona conteúdos às necessidades e à realidade;</li> <li>• Organiza sequencialmente os conteúdos às necessidades e à realidade;</li> <li>• Propõe ações coerentes aos objetivos e aos conteúdos;</li> <li>• Determina recursos adequados às atividades propostas;</li> <li>• Define estratégias de avaliação;</li> <li>• Registra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém o foco de sua ação no colaborador (em suas características e necessidades) e na aprendizagem;</li> <li>• Observa as ações dos colaboradores;</li> <li>• Identifica as melhores ações para viabilizar a aprendizagem;</li> <li>• Estimula o trabalho independente dos colaboradores e valoriza iniciativas;</li> <li>• Conduz o processo estimulando a autoaprendizagem;</li> <li>• Parte de situações-problema que sejam concretas, visando à facilitação da aprendizagem;</li> <li>• Usa situações do cotidiano do grupo para possibilitar a (re) construção do conhecimento;</li> <li>• Associa teoria e prática;</li> <li>• Cria estratégias da ação adequada ao assunto, às características e aos interesses dos colaboradores;</li> <li>• Fornece informações práticas;</li> <li>• Discute soluções apresentadas pelos colaboradores;</li> <li>• Revê suas ações;</li> <li>• Orienta na elaboração de análise e sínteses;</li> <li>• Observa e analisa criticamente resultados em todas as etapas do processo;</li> <li>• Comunica-se e interage com os alunos, objetivando a efetiva construção do conhecimento;</li> <li>• Fala com desenvoltura e clareza;</li> <li>• Ouve com atenção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece, cooperativamente com os colaboradores, critérios para avaliação da aprendizagem;</li> <li>• Observa atentamente as ações dos alunos;</li> <li>• Avalia a aprendizagem dos colaboradores de forma constante e variada, sempre sob o enfoque diagnóstico;</li> <li>• Compara os resultados com os objetivos definidos;</li> <li>• Analisa os resultados com os colaboradores;</li> <li>• Propõem alternativas para viabilizar a aprendizagem;</li> <li>• Cria condições para a autoavaliação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.</li> </ul>

<p>esquemáticamente sua proposta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• educativa, abrindo espaço para ajustes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age como mediador nas discussões, exercendo liderança nos momentos de impasse e/ou dispersão;</li> <li>• Mantém o foco de atenção no tema;</li> <li>• Estimula a interação entre todos os participantes do processo educativo;</li> <li>• Estimula o pensamento crítico, a argumentação coerente e a tomada de decisão em grupos;</li> <li>• Explora adequadamente materiais didáticos e recursos audiovisuais (quadro de giz, retroprojetor, videocassete, aparelho de som, computador etc.);</li> <li>• Seleciona o(s) recurso(s) audiovisual(is) de acordo com a atividade a ser desenvolvida.</li> </ul>	
--	---	--

Fonte: Monteiro (*apud* SOUZA, 2006, s.n.)

Por meio dessas competências e da intencionalidade de sua ação, o pedagogo viabilizará uma aprendizagem cabal que compreende a construção de conhecimentos, de modo que o indivíduo se sinta e seja parte do processo para que ele mesmo possa ampliar seus horizontes cognitivos. Esse processo de aquisição fará com que ele busque cada vez mais eficiência naquilo que faz de maneira interpessoal, pois ele aprenderá a trabalhar em equipe de maneira colaborativa, fundamentado nesse processo já citado.

### 2.3 A didática no contexto organizacional como uma ferramenta de aprendizagem

A aprendizagem ocorre por meio de ações pessoais, envolvidas no processo de ensino-aprendizagem, não bastando para a solidificação dessa promover um conhecimento que se dá em torno da passividade, em que o educador é a autoridade e a aprendizagem acontece por meio da memorização.

Diante das novas exigências de mercado, o processo de ensino deve ocorrer de maneira colaborativa, sendo o educador um orientador, com objetivo de promover um aprendiz proativo e investigativo tendo como finalidade transformar informações em conhecimento, fazendo, com isso, uma conexão neural para abrir o leque para novas sinapses e não simplesmente codificar e decodificar o conhecimento de maneira estanque. Abrantes (2009, p. 93) afirma que “a aprendizagem é um processo de reflexão, ou seja, recebe uma informação e, após uma análise reflexiva adquire se ou não conhecimento”.

No que se refere à aprendizagem organizacional, Abrantes (2009, p. 94) ressalta, ainda, que “o aprendizado tem de ser feito via contextualização, ou seja, utilizando tudo que ocorre na prática. Adultos, ou seja, funcionários de uma empresa, aprendem melhor quando se contextualiza o que se pretende ‘ensinar’ e, melhor ainda quando se parte da prática ou do concreto para o abstrato”.

Esse postulado tem relação intrínseca com a pedagogia empresarial insurgente nesse novo milênio, pois esse é o lócus que o pedagogo pode ocupar dentro da empresa, ou seja, se ater com a formação do colaborador dentro de uma aprendizagem

colaborativa. Esse colaborador deve ser instigado a trocas e interações comunicacionais de maneira coletiva.

A didática adentra nesse contexto como uma ferramenta necessária para o desenvolvimento da aprendizagem colaborativa na empresa de modo dinâmico e estratégico, apontando caminhos, conduzindo e norteando o planejamento, a organização de materiais e ideias, instaurando objetivos e metas para aplicação de uma educação continuada, visando um melhor desenvolvimento humano.

A didática tem como objeto de estudo o processo de ensino na sua globalidade, isto é, suas finalidades sociopedagógicas, princípios, condições e meios de direção e organização do ensino e da aprendizagem, pelos quais se assegura a mediação docente de objetivos, conteúdos, métodos, em vista da efetivação da assimilação consciente de conhecimentos (LIBÂNEO, 1994, p. 144).

É importante ressaltar que as estratégias didáticas dentro das empresas vêm acompanhando as evoluções sociais, havendo, com isso, uma mudança sistêmica de como a aprendizagem deve acontecer nas organizações, pois se tem a consciência de que a mera transmissão de conhecimentos técnicos aos profissionais não garante um desempenho adequado ao mesmo. E, por meio disso, surge a necessidade de buscar, de maneira estratégica, no contexto empresarial, permitir uma melhor formação profissional e não apenas melhores formas de atuação do mesmo.

A didática dentro da empresa não deve ser vista apenas como uma ferramenta de treinamento sendo utilizada de maneira tradicional, pautando simplesmente na seleção de métodos, conteúdos e maneiras de aplicação centradas apenas na transmissão passiva por parte do instrutor. Didática é um processo, um conjunto de ações que ressignificam a ação do profissional na empresa.

#### *2.4 Uma controvérsia entre as Ciências da educação empresarial: Pedagogia e Andragogia, qual se torna mais viável para a formação dos colaboradores na contemporaneidade?*

Ao analisar a etimologia da palavra pedagogo, (criança) e (condução), e sua categoria respectiva à sua formação no Brasil, enquanto licenciatura de habilitação à docência de 1º ao 5º ano, nota-se que ela é uma ciência voltada à educação infanto-juvenil. Abrantes (2009, p. 95) ressalta que “até pela definição de Pedagogia e pedagogia empresarial, vê-se que os termos não se aplicam às empresas, pois o termo se refere às crianças (e jovens) e como nas empresas, só atuam adultos, logo existe algo incompatível”. Ainda segundo Abrantes (*Idem*),

o termo pedagogia empresarial só se aplicaria em duas situações. Primeiro: caso a educação de adultos e crianças pudessem ser da mesma forma, ou seja, o mesmo processo de aprendizagem. Sabemos que não é. Segundo: caso consideremos as empresas como “crianças ou jovens”, ou seja, tendo muito que aprenderem. Neste caso, poder-se-ia aceitar a nomenclatura.

A ciência que vem contestar a pedagogia empresarial se intitula Andragogia ou Antropogogia. Abrantes (2009, p. 98) adverte que “o termo Antropogogia que, do

ponto de vista semântico, se aplica melhor a educação de adultos do que a Andragogia. Enquanto o prefixo refere-se ao homem, no sentido de masculino (ou macho), o prefixo refere-se a todos os seres humanos, ou seja, homens e mulheres”.

A Andragogia pode ser definida como a arte ou a ciência de orientar adultos, pois ela busca compreender o adulto desde todos os componentes humanos, sendo eles psicológicos, biológicos e sociais, promovendo o aprendizado por meio da experiência, ou seja, o aprender fazendo, partindo da prática, visando fortalecer o conhecimento. O adulto, ao absorver na prática e digerir por meio dela a vivência, assimila e aplica o que foi aprendido.

1. Os adultos são motivados para aprender consoante as necessidades da sua experiência e interesses que a aprendizagem satisfará;
2. A orientação dos adultos para a aprendizagem é centrada na vida;
3. A experiência é a mais rica fonte para a aprendizagem de adultos;
4. Os adultos têm uma necessidade profunda de serem auto-dirigidos;
5. As diferenças individuais entre as pessoas aumentam com a idade (KNOWLES, 1980, [s.p.]).

Para esclarecer a contraposição dessas duas ciências, Abrantes (2009, p. 98) demonstrou, em seu livro, um quadro comparativo entre as diferenças de ambas vertentes científicas, Pedagogia e Andragogia.

Quadro 02: Relação pedagogia /andragogia

<b>Pedagogia ou aprendizagem centrada no professor</b>	<b>Andragogia ou aprendizagem centrada no aprendiz ou aluno</b>
Os aprendizes dependem do professor. O mestre na posição clássica (na frente da turma) e todos sentados, uns atrás dos outros. Normalmente aulas teóricas, indo do abstrato para o concreto.	Os aprendizes são independentes (adultos) e autodirecionados. O mestre é um facilitador, normalmente em pé em uma bancada ou todos em círculos. Normalmente aulas práticas, indo do concreto para o abstrato.
A motivação para o aprendizado é extrínseca, ou seja, de fora. O mestre promove recompensas (pontos extras, por exemplo) e competições, com grupos de alunos sendo comparados entre si.	A motivação para o aprendizado é intrínseca, ou seja, de dentro. Os aprendizes, por praticarem, sentem satisfação e prazer no ato de aprender. Em verdade eles aprendem a aprender.
A aprendizagem é caracterizada pela transmissão de conhecimento. O mestre sabe e fala, os alunos ouvem.	A aprendizagem é caracterizada pela experimentação, ou seja, aulas práticas. O conhecimento é construído em conjunto: mestre versus aprendiz. As aulas devem ser multi, inter e transdisciplinares.
O ambiente de aprendizagem é formal e clássico. Salas fechadas (com o vidro na porta, para o inspetor ver a todos). Valoriza-se a disciplina e não a participação.	O ambiente de aprendizagem é mais informal, havendo a participação e a cooperação dos aprendizes.
O planejamento das aulas e as avaliações são conduzidas pelo professor. Os alunos são promovidos (passam de ano), segundo provas, testes e trabalhos bem defendidos, com contribuição e notas.	Embora planejadas, as aulas práticas são normalmente conduzidas pelos aprendizes. As avaliações são conceituais. Normalmente não se atribuem notas.

Fonte: Abrantes (2009, p. 98)

Em contrapartida a esse questionamento sobre a educação no que compete às organizações, cabe aqui salutar que assim como as evoluções decorridas na sociedade de uma maneira global e frenética, houve também uma evolução tanto profissional quanto semântica na palavra pedagogo, pois a mesma não ficou imbricada apenas em suas origens, mas acompanhou os anseios educacionais que precisam ser difundidos nos diversos setores da sociedade, anseios esses que, segundo Delors (2006, p. 89), se instauram em “[...] transmitir, de fato, de forma maciça e eficaz, cada vez mais saberes e saber-fazer evolutivos, adaptados à civilização cognitiva, pois são as bases das competências do futuro”.

As intervenções pedagógicas estão cada vez mais presentes no âmbito social, tanto diante os agentes formais, quanto os não formais, não se restringindo apenas às escolas, pois essa intervenção, hoje, se encontra disseminada nos diversos domínios sociais, sendo essas no meio de comunicação, nas empresas, nos movimentos sociais, etc. Fonseca (2007, p. 58) complementa no que se refere ao âmbito empresarial, dizendo que “se existe uma proposta de educação nas empresas, cuja ação é intencional, estruturada e sistemática, é de se supor que a educação empresarial possa corresponder uma pedagogia empresarial”.

Claro que não se pode negligenciar no que se refere à formação peculiar do Pedagogo Empresarial, pois somente o curso de licenciatura não lhe habilita para desempenhar tal ocupação no setor empresarial. É preciso que ele busque formação específica e, assim como nas demais profissões, busque também educação continuada. Nesse contexto, cursos *coaching*, *treinner*, palestras, workshops entram na formação por meio de uma pós-graduação.

No que tange a sua formação inicial, esta se instaura em seu repertório devido à pauta curricular referente ao curso. O estudo da psicologia do desenvolvimento humano lhe remete conhecimento das características comuns de uma faixa etária, permitindo reconhecer as individualidades, tornando-o, assim, apto a observar e a interpretar comportamentos e fatores que influenciam o desenvolvimento. A antropologia permite estudar o homem por meio de suas características biológicas no seu contexto histórico, cultural e social de acordo com as evoluções do mesmo.

Esse aporte em seu currículo aliado às diversas ciências torna-o habilitado a trabalhar com a educação de adultos, faltando apenas um complemento para desenvolver a educação continuada de adultos no setor empresarial, dando ênfase ao conhecimento da área de recursos humanos, nas áreas administrativas das empresas. De acordo com Ribeiro (2008, p. 10),

o pedagogo empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e técnica sólida a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos recursos humanos da empresa. Via de regra sua formação inclui disciplinas como: Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento, Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas Organizações, Cultura e Mudanças nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento Organizacional, e Avaliação do Desempenho.

Isso exige a necessidade de se ter que formar um novo profissional para atuação educacional na empresa, já que o pedagogo perfaz o cenário mundial incumbido de tal diligência desde a década de 60, tornando-se um conhecedor das evoluções decorridas e das necessidades que as organizações precisam suprir devido às insurgências acarretadas pela nova aldeia global.

A atuação do pedagogo nos diversos segmentos da sociedade vem cada vez mais se destacando, transcende os limites escolares e se instaura igualmente no espaço organizacional das empresas. Sua colaboração nesse espaço promove, segundo Santos (2001), intervenção pedagógica, tendo como princípio a acuidade da educação nesse setor, promovendo mudanças, corrigindo e intervindo no processo educativo da mesma, além de implantar programas de qualificação profissional, tais como: produzir e divulgar conhecimentos, estruturar o setor de treinamento, elevar as necessidades de formação continuada, identificar as falhas no âmbito organizacional e desenvolver programas apropriados que tenham como prioridade o desenvolvimento de pessoas.

### *2.5 O lócus de atuação do pedagogo empresarial e sua ação educativa nas empresas*

No que concerne ao lócus de atuação do pedagogo empresarial, Almeida (2006, p. 7) profere que é uma demanda ainda em aberto, que podem ser elencados mais segmentos de exercício desse profissional; mas dentre as áreas já consolidadas à ação do pedagogo, ele lista as seguintes:

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 hospitalares e governo nas esferas municipais, estaduais e federais; gestão e desenvolvimento de conselhos tutelares, centro de convivência, abrigos e organizações não governamentais. Em termos de gestão de pessoas ainda enumera: coordenação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos; evidenciando formas emocionais para aprendizagem organizacional significativa sustentável; na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente; prestando consultoria interna relacionada ao treinamento e ao desenvolvimento das pessoas na organização.

O pedagogo empresarial, atuando nos espaços organizacionais, tende a facilitar a educação, que tem por finalidade possibilitar o crescimento das pessoas como seres humanos, dentro do processo de humanização.

O pedagogo está sendo inserido num mercado de trabalho cada vez mais diversificado e amplo pela necessidade de compreender a dinâmica, observando o processo de ensino-aprendizagem não somente como processo para dentro da escola, da sala de aula ou do cotidiano escolar, mas um processo que acontece em todo e qualquer segmento da sociedade.

Nessa perspectiva, cabe lembrar-se da habilidade do mesmo, e de provocar a motivação desse pessoal com uma determinada direção. Como afirma o filósofo Winsterstein (1992, p. 10) *apud* Cavalcante (2010, [s.p.]),

um motivo é um motivo concretamente - ele não é observável, não existe efetivamente, mas é “criado” pela pessoa para explicar a razão ou a necessidade de que ela tem de fazer algo, de agir de uma determinada maneira. A função dos motivos é explicar aqueles comportamentos que deixam reconhecer a perseguição de um objetivo, existindo tantos motivos diferentes quanto categorias de relação entre os indivíduos e o meio ambiente.

Ou, ainda, Tapia e Fita (2004, p. 77) ressaltam que

a motivação é um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para poder alcançar um objetivo [...] Estudar a motivação consiste em analisar os fatores que fazem as pessoas empreender determinadas ações dirigidas a alcançar objetivos.

Diante do exposto, a motivação e a aprendizagem ocorrem de acordo com a atividade intelectual, estimulando o prazer que resulta em um aumento da tensão emocional com envolvimento de atividades físicas agradáveis, resultando em satisfação com a possibilidade de melhoria da capacidade e de habilidades para o trabalho.

Nesse sentido, segundo Tapia e Fita, o pedagogo empresarial precisa ter cuidado em relação a aspetos como

curiosidade: entendida como “uma atitude, manifesta na conduta exploratória, ativada pelas características da informação, tais como: novidade, complexidade, caráter inesperado, ambigüidade e variabilidade [...]”. Nessa Perspectiva, estimula-se a compreensão dos fenômenos e não a memorização dos fatos por meio da valorização do conhecimento prévio do sujeito. Interesse: trata-se de “manter a atenção centrada em algo [...], de um processo diferente da curiosidade, a qual implica dirigir a atenção para um fenômeno novo, incerto, surpreendente ou incongruente, segundo uma atividade orientada para a exploração dele que facilite seu conhecimento e compreensão, uma vez que o interesse depende da facilidade com que a informação se relaciona com o que já se sabe [...]” (2004, p. 38-39)

Desse modo, a ideia de inovação pode estar relacionada à própria organização do trabalho, por apresentar dificuldade na compreensão e na interpretação de uma realidade. Ribeiro ressalta que,

a partir do século XX, várias tentativas foram encetadas em busca de um método que permitisse medir a grandeza da criatividade. A dificuldade encontrada foi a que o processo criativo não pode ser analisado e restrito a etapas lógicas, pois ele não evolui linearmente, conforme o processo racional. Segundo o resultado de diversas pesquisas, passou-se a conceber que a criatividade do indivíduo e suas experiências, pode ser observada como uma faculdade universal, independentemente de aspectos culturais (2008, p. 84-85).

Diante o exposto, o perfil do profissional inovador requer critério e requisitos para um estudo de processos criativos.

O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos indivíduos. Cada vez mais tem se enfatizado a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores e dirigentes no cotidiano das empresas. Nesse enfoque, fatores associados à motivação, à comunicação e à participação dos trabalhadores estão cada vez mais presentes, sendo evidente que a presença de tais fatores reflete em que grau o ambiente organizacional atua como facilitador da efetiva integração entre o empregado, a chefia e a organização de modo global.

Os determinantes sócio-econômico-políticos se agregam aos mecanismos participativos, focalizando as interfaces entre o indivíduo, o grupo e a cultura organizacional em vigor. Um ambiente facilitador flexibiliza que o trabalhador interaja, tornando-o propício ao intercâmbio de informações. Percebe-se que a ação pedagógica pode se apresentar das mais diversas formas e nos mais diversos contextos da atividade humana.

A pedagogia tem no ser humano o foco de seu trabalho e vê nas pessoas a possibilidade de transformar também a sociedade, na sua função de preparar indivíduos para a vida social e profissional, trazendo para a discussão a questão da formação empreendedora, já na primeira infância. Dessa maneira, o pedagogo ampliou sua visão de educação e foi se aproximando do ser humano, nos mais diversos contextos sociais, onde quer que o capital humano se faça presente.

O conhecimento é indispensável no mundo do trabalho. Assim sendo, a presença do pedagogo na empresa é de fundamental importância, pois, para efetivar seu crescimento, a empresa depende da qualidade dos seus funcionários. Se o capital humano estiver bem preparado, a instituição aumentará a sua produtividade.

De acordo com Pascoal (2007, p. 190), as competências de um pedagogo dentro da empresa se articulam em cinco campos: atividades pedagógicas, técnicas, sociais, burocráticas e administrativas. Para o mesmo autor (*Ibidem*),

conceber, planejar, desenvolver e administrar atividades relacionadas à educação na empresa; Diagnosticar a realidade institucional; Elaborar e desenvolver projetos, buscando o conhecimento também em outras áreas profissionais; Coordenar a atualização em serviço dos profissionais da empresa; Planejar, controlar e avaliar o desempenho profissional dos funcionários da empresa; Assessorar as empresas no que se refere ao entendimento dos assuntos pedagógicos atuais.

Dentro do que fora tratado neste estudo de forma teórica, entende-se que a pedagogia empresarial mostra-se como um campo aberto a pedagogos licenciados, de modo que os cursos de pedagogia têm diversas questões que ainda terão que ser pensadas.

### **3 Considerações finais**

A pesquisa procurou desvelar sobre os campos de atuação do profissional pedagogo e suas incumbências nas respectivas áreas, descrevendo sobre a sua formação, sendo ela humana, específica e continuada para um profícuo desempenho

da sua função. Esta se pautou também em mostrar os caminhos percorridos pela Pedagogia Empresarial e a importância desta na educação da empresa. Apontou também uma das ferramentas necessária para o êxito de sua função na empresa, sendo ela a Didática, e defendeu a Pedagogia Empresarial como a ciência necessária à empresa, entrando em contraposição à criação de outra ciência, que é a Andragogia, enquanto formação e aperfeiçoamento humano de adultos.

Reconhecer diferentes espaços de atuação para o pedagogo torna-se, no período de formação, algo muito importante, pois mostra as possibilidades que se despontam também no setor extraescolar. Há que se esclarecer que a pesquisa em sua pauta não se ateve ao propósito de desmerecer a atuação do pedagogo na escola, mas de mostrar diante os diversos autores que o Pedagogo também pode e deve conquistar espaço no setor empresarial.

De acordo com Lorenzo (2007), o Pedagogo não é mais o profissional que atua apenas no ambiente escolar, mas também nas diversas abrangências insurgentes dessa nova aldeia global que requer a educação permeando os diversos setores da sociedade e, por conseguinte, os das empresas.

Há uma diversidade de práticas educativas na sociedade e, em todas elas, desde que se configurem intencionais, está presente a ação pedagógica. A contemporaneidade mostra uma 'sociedade pedagógica' (BEILLEROT, 1985), revelando amplos campos de atuação pedagógica (LIBÂNEO, 2001, p. 17).

A empresa precisa de um novo perfil de colaborador, sendo esse proativo, inteligível, analítico, que saiba tomar decisões, trabalhar em equipe e, principalmente, liderar, não no sentido etimológico da palavra, mas, diante o contexto atual, aquele que influencia, trabalha na coletividade, é carismático, sabe cativar, é dinâmico, ético, e não o que usa a liderança como forma de dominar as pessoas ao redor talhando conhecimentos. De acordo com Lopes *et al.* (2008, p. 26), "atualmente, buscam-se profissionais polivalentes, com iniciativas, empreendedoras, atuantes, que estão sempre se atualizando", ocasionando a necessidade de um profissional que tome partido de tal premissa, sendo esse o Pedagogo, um profissional que, com formação específica no ramo empresarial, se torna capacitado para se desenvolver nas empresas.

### *Referências*

ABRANTES, José. *A pedagogia empresarial: nas organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

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

BRASIL. *Decreto n.º 9394/96, de 20 de dezembro de 1999*. Estabelece as diretrizes e bases da educação. Diário Oficial da União, Brasília 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. *Resolução CNE/CP n.º 1, de 15 maio de 2006*. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Diário Oficial da União de 15 de maio de 2006.

BRASIL. *LDB - Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O. U. de 23 de dezembro de 1996.

CAVALCANTE, Darlene Maria. *Como motivar os alunos em sala de aula*. Disponível em: <<http://www.clickartigos.com.br/educacao/como-motivar-os-alunos-em-sala-de-aula.html>>. Acesso em: 21 Mar. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. Edição Compactada. São Paulo: Atlas, 1999.

CÓRDOVA, Rogério de Andrade. *Pedagogia Empresarial e/ou Pedagogia nas Empresas (em busca de uma elucidação)*. Não publicado, [s.d.].

DELORS, Jacques. *Educação: um tesouro a descobrir*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FONSECA, Marília Saldanha da. A pedagogia na empresa: sua origem, seus caminhos. *Revista Científica Universidade Barra Mansa – UBM*, n. 17, p. 57, jul. 2007.

FRANGANITO, Patrícia Augusta Carrujo. *Influência das auditorias na tomada de decisão no âmbito da gestão da qualidade das organizações*. Universidade Aberta. Dissertação. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1740/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Patr%C3%ADcia%20Franganito%2012Out2010.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2012.

GADOTTI, Moacir. *Boniteza de um sonho: ensinar e aprender com sentido*. São Paulo: Positivo, 2001.

GONÇALVES, Roseli. *A pedagogia empresarial e as práticas pedagógicas dentro da empresa*. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/14896/1/A-PEDAGOGIA-EMPRESARIAL-E-AS-PRATICAS-PEDAGOGICAS-DENTRO-DA-EMPRESA/pagina1.html>>. Acesso em: 21 Mai. 2011.

HOLTZ, M. L. M. *Relações humanas*. Disponível em: <<http://www.sorocaba.com.br/relacoeshumanas/index.shtml?1002374329>> Acesso em 19 Mai. 11.

JUNQUEIRA, Eliana Silva Vieira; TAVARES, Helenice Maria. Pedagogia empresarial: uma função técnica ou ideológica? *Revista da Católica, Uberlândia*, v. 1, n. 1, p. 57-69, 2009 – [www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica](http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica)

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNOWLES, M. S. (1980). The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. Cambridge: Englewood Cliffs. In: FARIA, Luísa; RURATO, Paulo; SANTOS, Nelson Lima. *Papel do auto-conceito de competência cognitiva e da auto-aprendizagem no contexto sócio-laboral*. *Análise Psicológica* (2000), 2 (XVIII): 203-219. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v18n2/v18n2a06.pdf>>. Acesso em: 21 Mar 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. 17. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 10. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

LIBANELO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. *Educ. rev.*, Curitiba, n. 17, p. 153-176, June 2001. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602001000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602001000100012&lng=en&nrm=iso)>. access on 09 Nov. 2015.

LOPES, Isolda *et al.* *Pedagogia empresarial: uma nova visão de aprendizagem nas organizações*. Rio de Janeiro: Wak, 2006.

LOPES, Isolda; TRINDADE, Ana Beatriz; CANDINHA, Márcia Alvim. *Pedagogia empresarial: formas e contexto de atuação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008.

LORENZO, Francine de. Aprendendo a aprender. *Revista Vencer*. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br/materia>>. Acesso em: 15 de outubro 2011.

MARON, N. M. W. *Reestruturação produtiva, escolarização fabril e inserção do pedagogo na fábrica: estudos de caso na região de Curitiba*. Dissertação (mestrado). Curitiba: UFPR, Setor de Educação, PPGE, 2004.

MOURA, A. R. M. *Libere sua competência: transformando a angústia existencial em energia motivacional e produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

PASCOAL, Miriam. O pedagogo na empresa. *Diálogo Educacional*, v. 7, n. 22, p. 183-193, set./dez. 2007.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. 5 ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008.

SANTOS, B, S. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SANTOS, Rafaela Cardoso dos. *Procedimentos técnicos e humanizados do pedagogo empresarial em ação*. Monografia (Universidade Veiga de Almeida). 2007. Disponível em:<<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp06.htm>>. Acesso em: 21 out. 2011.

SOUZA, Adriana de Melo. *O pedagogo empresarial em ação de humanização*. Monografia. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2006.

TAPIA, Jesús Alonso; FITA, Enrique Caturla. *A motivação em sala de aula: o que é, como se faz*. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

UNESCO, MEC. *Os Quatro pilares da educação*. São Paulo: Cortez Editora, 1999.

URT, S. C.; LINDQUIST, R. N. M. *O pedagogo na empresa: um novo personagem nas novas formas de sociabilidade do trabalho*. ANPED SUL, 2004, Curitiba - PR Editora da PUC/PR, 2004. v. 1.