

## **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PAPEL DO PEDAGOGO NESSE NOVO AMBIENTE EDUCACIONAL**

Maria Júlia Freire Figueiredo  
Acácio Figueiredo Neto

### **RESUMO**

A capacitação profissional é uma realidade de expressiva facilidade para as pretensões das organizações de qualquer tipo ou natureza. A excelência na prestação de produtos e serviços como diferencial competitivo é um dos aspectos favorecidos pelo correto e oportuno preparo dos funcionários. Assim, as empresas, nesse cenário moderno de atuação, estão sendo obrigadas a criarem, dentro da própria organização, espaços para o aperfeiçoamento do público interno, suprindo deficiências profissionais não trabalhadas na educação formal. Entretanto, uma vez que a capacitação profissional em questão é uma situação de formação humana, a atuação da Pedagogia, nesse processo de aprendizado dentro da empresa, é algo de uma importância extrema. Enfim, para as empresas se transformarem em elementos ativos e competentes no processo de formação de seus empregados, precisam reestruturar e reavaliar seus planos de ação, considerando também investimentos em profissionais de pedagogia. Isso revela que atualmente o papel do pedagogo está vazando as fronteiras do mundo acadêmico e, em consequência, invadindo as empresas com força e produtividade. Diante da importância desse tema, este artigo explora o papel do pedagogo nesse novo ambiente organizacional e como se dará a sua participação na facilitação desse processo.

Palavras-chave: Pedagogo; capacitação profissional; empresas.

### **ABSTRACT**

Professional training is a significant feature of reality to the claims of organizations of any kind or nature. The excellence in providing products and services as a competitive one aspect favored by correct and timely preparation of the staff. So companies in this modern setting of performance, are being forced to create spaces within the organization to improve internal stakeholders, supplying deficiencies professionals not worked in formal education. However, once the job training in question is a situation of human formation, the role of pedagogy in the learning process within the company is something of extreme importance. Finally, companies to become competent and active elements in the process of training their employees need to restructure and reevaluate their action plans also considering investments in professional pedagogy. This reveals that currently the role of the educator is leaking boundaries of academia and, therefore, companies with invading force and productivity. Given the importance of this issue, this paper explores the role of the teacher in this new organizational environment. How will the participation of the teacher in facilitating this process is the key issue of this work.

Keywords: Pedagogue; job training; business.

## INTRODUÇÃO

O desafio de dissertar sobre a atuação do pedagogo nas organizações é algo interessante e relevante, pois o cenário científico atual exige um olhar atento em relação ao processo de evolução humana. O mercado de trabalho tem passado por grandes mudanças econômicas, culturais, sociais e políticas. Estas alterações se manifestam na cultura das ocupações, nos requerimentos de seleção e contratação de profissionais e nas funções a serem desempenhadas, incluindo a realidade profissional dos pedagogos.

Acredita-se que a Pedagogia é a teoria e ciência da educação e do ensino (LIBÂNEO, 2006). Logo, percebe-se a vasta contribuição que a Pedagogia oferece para solidificação de projetos capazes de realizar melhorias no ambiente organizacional. A educação é um processo extenso que permite que o sujeito se desenvolva como um todo em todos os aspectos, com objetivos que visam mais do que acrescentar técnicas ou conhecimentos, mas acima de tudo, promover mudanças.

De acordo com Murad (2007, p.11), alguns gestores de empresas que atuam no mercado estão percebendo que é necessário “algo mais para si e sua organização”. Buscam um modelo de gestão que articule bons resultados como “qualidade de vida, não somente para os clientes, mas também para si e para seus colaboradores”.

Chiavenato (2004) comenta que as décadas de 1980 e 1990 foram caracterizadas por uma intensa onda de reorganizações nas maiores organizações do mundo, em que pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo, para se tornarem o agente ativo e proativo do negócio. Além disso, este autor sustenta que os ativos tangíveis – como capital financeiro, instalações e maquinários – perderam espaço para ativos intangíveis – como conhecimento, habilidade e competência.

É nessa perspectiva que a contribuição da Pedagogia nos ambientes organizacionais é capaz de proporcionar projetos educacionais inovadores originados da reflexão real. Esta capacidade de reflexão deve ser constante na prática do Pedagogo, para que ele possa atuar com segurança numa realidade de mudanças e isso nos remete a Freire (1996, p.98) que diz “a educação é uma forma de intervenção no mundo”.

Percebe-se que, na perspectiva histórica e cultural, o Pedagogo foi preparado para atuar somente na educação formalizada e sua inclusão em espaços não escolares está se dando

de forma lenta e gradual. Para tanto, esta é uma realidade que precisa mudar. A Pedagogia, com sua ampliação na formação do Pedagogo, abriu espaços e possibilidades para sua atuação nos diferentes contextos, nos quais sejam pertinentes conhecimentos pedagógicos.

Assim, diante da reduzida produção sobre o tema do Pedagogo nas organizações, foi realizada uma revisão bibliográfica de autores das áreas de gestão de pessoas, educação e pedagogia, para analisar, refletir e ter considerações sobre sua contribuição nesse ambiente organizacional. A pesquisa bibliográfica é conceituada por Odília Fachin (2001, p. 125) como um “conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras”. Tem como objetivo principal “conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

Assim, este artigo tem por objetivo discutir algumas dessas questões, tendo como referência a contribuição da Pedagogia como ciência da educação nas organizações. Assim, pretende-se contribuir com debates sobre a atuação dos Pedagogos nas organizações.

## **A PEDAGOGIA E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Atualmente, vive-se numa sociedade que a cada dia se organiza de maneira mais complexa e com vários cenários em que a educação pode ocorrer. Como reforça Libâneo (2010), que as transformações tecnológicas e científicas levam à introdução de novos sistemas de organização do trabalho, como também mudança do perfil profissional e novas exigências de qualificação dos colaboradores e, isso acaba afetando os sistemas de ensino.

Sendo assim, entende-se que as mudanças no campo da educação são decorrências das mudanças ocorridas na sociedade. Além disso, o campo educativo é amplo, tendo diferentes modalidades da prática educativa, quais sejam: a Educação Informal (que se refere à influência do meio, do ambiente e da cultura por meio das relações entre os indivíduos); a Educação Não formal (a qual é realizada em instituições educativas com certo grau de sistematização) e a Educação Formal (compreendendo as instâncias de formação escolar, ou não, com objetivos explícitos e intencionais) (LIBÂNEO, 2010).

As exposições a atos educativos intencionais são diários, sejam esses atos informais, não formais ou formais. Nesse contexto de intencionalidade, surge a Pedagogia, como

investigadora dos fatos e ações que irão influenciar na formação de um sujeito pertencente a uma dada realidade e a uma determinada sociedade.

Pode-se dizer que a Pedagogia busca o entendimento, a organização e a condução do trabalho educativo, ou seja, a compreensão do processo ensino-aprendizagem, como ele se dá enfim. Ainda para Libâneo (ibidem), ela busca compreender e investigar a realidade educacional em constante transformação, colocando em pauta os objetivos e os processos de como intervir metodologicamente e organizativamente com relação à transmissão/assimilação dos saberes e dos modos de ação. Entende-se que este processo, atualmente, não deve ocorrer apenas na escola, mas em todos os espaços educativos intencionais presentes na sociedade.

Isso se dá porque o *ponta-pé* inicial deve ser dado com a indagação, por parte da Pedagogia, dos interesses que se encontram por de trás das propostas educacionais (LIBÂNEO, 2010), e é por isso mesmo que é ela, a Pedagogia, que vai direcionar essa indagação, de acordo com esses interesses, às práticas educativas. Com o fazer educativo sendo elaborado e constituído de acordo com as características de determinada sociedade em determinado contexto, podemos dizer, então, que ela busca organizar, entender e direcionar o processo de aprender e ensinar. Isso acontecerá de acordo com o meio em que está inserida, buscando os modos mais adequados de intervir, de acordo com a realidade que se presencia, com o tipo de homem que se quer formar e para qual sociedade se quer formar.

De acordo com Ghiraldelli (1991), é preciso entender a pedagogia como não estando ligada apenas a uma razão instrumental, mas a uma razão que forneça meios ao professor para que possa entender o processo educativo como um todo. Ela não deve apenas buscar os meios para ensinar, mas entender em que contexto esses meios estão inseridos e, quais seriam os mais adequados. O embate com relação a essa problemática é a questão da sua cientificidade que, se pautada no modelo *newtoniano* de ciência, vai buscar os meios mais objetivos e quantificáveis possíveis para o alcance de um resultado mensurável, preocupando-se, assim, apenas com os meios e os resultados desejados, desconsiderando todo um contexto.

Para caracterizar e ressaltar o que vem a ser a Pedagogia, uma convincente definição pode ser atribuída a Rivas (2008, p.5):

A pedagogia é o campo do conhecimento 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 [...] pedagogia diz respeito a uma reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas e se constitui em uma instância orientadora do trabalho educativo. Ou seja, ela

não se refere apenas às práticas escolares, mas a um significativo conjunto de outras práticas educacionais que permeiam a sociedade [...] de modo que não podemos reduzir a educação ao ensino e nem a Pedagogia aos métodos de ensino. (RIVAS, 2008, p.5)

Tendo a Pedagogia, ao longo de sua história, os processos educativos como seu objeto de estudo, o que se pode detectar no decorrer dos séculos são diferentes formas de organizar a sociedade e, conseqüentemente, diferentes ideias pedagógicas, mas todas com um único intuito: entender e formar o homem de acordo com um modelo definido de sociedade. Esse é um processo que envolve forças políticas, religiosas, sociais e econômicas.

Não cabe nos limites do presente trabalho trazer a tona uma árdua discussão sobre diferentes contextos e suas concepções pedagógicas devendo, o leitor que se interessar, buscar as diferenciadas fontes que tratam do assunto (CAMBI, 1999; GHIRALDELLI, 1996).

Desta forma, a Pedagogia é uma ciência das atividades transformadoras da realidade educativa. A Educação é uma prática social que se dá por meio das mudanças ocorridas na sociedade. Após as transformações decorrentes, a Educação desfaz-se de senso comum, tendo sempre um conflito sócio-político, ou seja, uma direção explícita à ação educativa com projeto de gestão social e política da sociedade.

A Pedagogia possui um impacto sobre a formação humana e social, pois é uma atividade intencional capaz de nortear os diversos caminhos que uma pessoa pode seguir, e influenciá-las segundo as normas, comportamentos e valores que são aceitos e esperados pela sociedade. Mas esse aprendizado não acontece apenas nas escolas, é necessário em todos os momentos da vida. Diante disso, percebe-se que é relevante também em espaços não escolares, como empresas, hospitais e instituições sociais.

Acredita-se que a Pedagogia está construindo uma nova postura na sociedade contemporânea. Sua ação educativa está presente em todos os setores da sociedade, desenvolvendo espaço em diversas áreas do conhecimento. Assim, há uma diversificação da Pedagogia na sociedade, existe um preconceito e desconhecimento entre intelectuais e profissionais do meio educacional, estes a identificam apenas na docência. Na prática social, é possível vivenciar a Educação de maneira formal, não formal e informal, pois se acredita que, nesse trajeto, desenvolvem-se conhecimentos, habilidades, hábitos, procedimentos, atitudes e conceitos.

Mais uma vez, a superação das dificuldades da qualificação profissional é remetida para o âmbito educacional. No momento em que observamos que no universo do trabalho há

exigências perante o aprimoramento do trabalhador e, apesar das ações do Estado e das escolas públicas e privadas especializadas em formação profissional, percebe-se a falta de mão de obra qualificada, sendo isso um dos principais obstáculos para crescer.

Os investimentos em capital intelectual e a gestão do conhecimento sintetizam a ideia de que o saber do trabalhador constitui o fator de produção que está em evidência na atualidade. Tal constatação tem levado inúmeras empresas a investirem no desenvolvimento dos seus colaboradores e tem contribuído para a redefinição e adoção de diferentes padrões de gestão de pessoas.

Por meio dos discursos nos meios empresariais, observa-se que responsabilizam a falência do sistema escolar pela falta de produtividade, qualificação inadequada aos novos processos de trabalho, como também a falta de competências, não conseguindo acompanhar o ritmo dos avanços técnico-organizacionais das empresas.

Para Paiva (2002), com a crescente automatização, o trabalhador foi deslocado para as tarefas de direção e vigilância, demandando uma necessidade de reciclagem periódica, em função do constante desenvolvimento tecnológico. Para a autora, o sistema educacional não é capaz de suprir o mercado de trabalho com mão de obra adequada às exigências empresariais do momento, o que conduziria à constatação de que o sistema tradicional de ensino não seria capaz de, sozinho, realizar toda a educação, forçando a necessidade de se pensar numa proposta mais ampla: a da educação permanente.

Mediante o exposto e baseado nos estudos de Paiva (2002), acredita-se que é mais vantajoso e viável para as empresas resolver suas deficiências de treinamento de mão de obra, preparando os seus funcionários do que esperar por uma reforma educacional. Nesse sentido, a autora ressalta a educação permanente no interior das organizações, como um instrumento voltado apenas para a manutenção dos trabalhadores preparados para atender as suas necessidades.

Com isso, objetiva-se evidenciar a crescente valorização do conhecimento dos trabalhadores pelas organizações. E, ainda, conforme as ideias de Küenzer (2002), destacar que as exigências da Sociedade do Conhecimento implicam numa reestruturação do processo educativo, tanto no ensino profissionalizante, quanto nas atividades desenvolvidas nas empresas, de modo a formar trabalhadores de novo tipo, intelectual, técnico, eticamente desenvolvidos e politicamente comprometidos com a construção de uma nova sociedade.

Para enfrentar este desafio, Drucker (2003) acredita na educação universal e enfatiza a responsabilidade da escola em seu papel e função de educar – seu foco, sua finalidade, seus

valores – além da necessidade de um aprendizado vitalício. Considera, no entanto, que o estudo é um empreendimento conjunto entre a escola e a empresa, pois a linha que divide o local de trabalho do local do aprendizado se torna cada vez mais indistinta. Hoje, ressalta o autor, o trabalho é o lugar onde o trabalhador continuará a aprender indefinidamente.

De acordo com Chiavenato (2004), em algumas organizações, tem-se agora a administração de pessoas, numa abordagem visando à personalização e a compreensão das pessoas como seres humanos e dotados de habilidades e capacidades intelectuais. O autor acrescenta que a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, sendo, as pessoas tratadas como:

- seres humanos e não como meros recursos da organização;
- ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
- parceiros da organização.

Diante desses modelos de gestão de pessoas, que trazem em sua essência a supervalorização das qualidades do colaborador, os quais vão além de sua força física, Dutra (2001) apresenta uma nova forma de gerir os processos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, plano de carreiras, dentre outros, denominado "Modelo de Gestão por Competências".

Em sua proposta de Gestão de Pessoas por Competências, Dutra (2001) cita a "entrega, complexidade e espaço ocupacional" como os três conceitos básicos que poderão tornar mais nítida a realidade empresarial e gerar ferramentas de gestão adequadas. Segundo esse autor, no momento em que se verificou a falência dos cargos como elementos diferenciadores, tornou-se necessário dispor de um elemento de diferenciação para incorporar a complexidade das novas atribuições e responsabilidades. No entanto, apesar do "Modelo de Gestão de Pessoas por Competências" proposto por Dutra (2001) já ser realidade em diversas empresas, não se encontrou na literatura estudada, um consenso sobre o significado do termo "competência".

Zarifian (2008) assinala que o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, pois se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Assim, a competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulado na tarefa.

Paiva (2002:6) relaciona o conceito de "competência" ao de "empregabilidade" como sendo:

um atributo e virtude do indivíduo em sua relação com o mundo do trabalho e não oportunidade criada pela estrutura econômico-social". (...) Porém, o lado da "empregabilidade" que tem recebido ênfase é aquela que resulta de um "diferencial ligado às características do trabalhador" convertendo-se, neste caso, num corolário dos conhecimentos, habilidades e esforço individual de adequação. (PAIVA, 2002, p. 6).

Estas competências só podem ser desenvolvidas por meio de relações sistematizadas com o conhecimento em processos especificamente pedagógicos, disponibilizados pela educação escolarizada e/ou pelos programas de formação profissional oferecidos pelas empresas.

Por essa razão, as empresas precisam se adaptar às alterações, pelas quais passa a sociedade como um todo, nesse limiar de um novo século. As organizações só podem criar, sustentar e ampliar estratégias de crescimento e, até mesmo de sobrevivência, se fizerem do aprendizado um "modo de ser" permanente e em sintonia com o seu tempo.

Uma ideia que encontra, hoje, cada vez mais defensor é o conceito de inovação, profundamente imbricado no conceito de aprendizagem. O processo de aprendizagem organizacional é um tema já bastante estudado, mas assume atualmente novos contornos e crescente relevância, em função do acelerado processo de mudanças por que passam as sociedades, as organizações e as pessoas. A aprendizagem é como um processo de mudança, como instrumento de ação libertadora, constituindo-se na direção de atingir determinados objetivos, lidando com eles com determinação, perseverança e entusiasmo.

A educação é um processo amplo, que permite ao indivíduo desenvolver-se como um todo e em todas as dimensões, cujos objetivos buscam muito mais do que acumular técnicas. Portanto, segundo Chiavenato:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e 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. (CHIAVENATO, 2004, p. 290).

A Educação vem da capacidade do indivíduo em assimilar, usar e gerar informações. A aprendizagem, então, só se completa na medida em que a posse de conhecimento pela pessoa permita a mudança de comportamento por causa da experiência. Para Freire (apud LIMA, 1996):

(...) na visão bancária de educação, o "saber" é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber (...). Se o educador é o que sabe, se os educandos são os que nada sabem, cabe àquele dar, entregar, levar, transmitir o seu saber aos segundos (FREIRA, apud LIMA, 1996).

Segundo Fleury A. e Fleury, M. T. (2004), compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e a sua expressão ou mascaramento, por intermédio de símbolos e práticas organizacionais, é fundamental para discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização. Para Garvin (2009), conceito de organizações que aprendem, é o de organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir esses novos saberes.

No entanto, para Fleury, A. e Fleury, M. T. (2004), se o conceito de organizações de aprendizagem é simples, a dificuldade é operacionalizá-lo no dia a dia das organizações, atrelada a todas as condições necessárias, já citadas pelos outros autores. Também, as condições de trabalho e o tempo necessário para a aprendizagem devem ser considerados.

Para os mesmos autores, não existe um modelo único de aprendizagem e inovação recomendado para todas as empresas. O processo de inovação e de busca contínua de capacitação das pessoas e das organizações é um processo permanente, pressupondo participação, compartilhamento de objetivos, comunicação fluente e o desenvolvimento de uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional e educacional. Dependendo da estratégia adotada, a empresa propicia o terreno para formação e fertilização das competências ou inibe e esteriliza essa formação. Nessa ótica, formação e qualificação dependem fundamentalmente da natureza da organização e da visão que essa tem acerca da educação do colaborador.

Zarifian (2008) ressalta a necessidade da formação de profissionais, capazes de utilizar os recursos de sua personalidade e da construção de uma nova identidade profissional, que dê sentido aos saberes e às competências adquiridas pelos trabalhadores, aumentando, assim, as suas chances de empregabilidade. O aprendizado é o saber assimilado, isto é, a construção do conhecimento por cada indivíduo e se estabelece quando a pessoa encontra um sentido para aprender e do porquê aprender.

Quando o Pedagogo Empresarial atenta para o processo de influenciar e estimular positivamente em todos os aspectos da personalidade dos funcionários, Holtz (2006) acredita que isso irá proporcionar o desenvolvimento da produtividade pessoal nas mais diversas atividades. E a autora ainda completa ressaltando que o Pedagogo Empresarial deve saber que o homem é um ser complexo e que para desenvolver a sua faculdade inata de produzir, necessita do desenvolvimento integral da sua personalidade. Portanto, deve demonstrar com o seu trabalho prático, na empresa, os efeitos benéficos da adoção das várias atividades educativas.

### **INCLUSÃO DO PEDAGOGO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

As empresas que buscam maior lucratividade e competitividade, por meio do desenvolvimento das competências dos seus profissionais, adotam novas formas de organização e gestão de pessoas, e, conseqüentemente, transformam os locais de trabalho em espaços para a educação do colaborador. O processo educativo desenvolvido nessas organizações, principalmente nas que investem em tecnologia de ponta, torna-se uma atividade intencional, planejada e organizada, demandando altos investimentos financeiros, bem como a inserção de profissionais que atuem como facilitadores, mediadores e operacionalizadores do processo de ensino-aprendizagem.

Tendo em vista esse contexto de fortes transições, com a presença de competitividade, as organizações de hoje requerem contínua transformação interna e inovação para poder permanecer no mundo das modificações rápidas e sucessivas. Conforme Chiavenato (2004, p.41), “o segredo da vantagem competitiva está em saber utilizar inteligência e a competência das pessoas que compõem as organizações”. Este autor afirma ainda que o desempenho das organizações depende diretamente do desempenho das pessoas que as constituem.

Percebe-se, assim, que o campo educacional é amplo e o Pedagogo pode atuar em diversas áreas onde ocorre a educação. Em todos esses campos, esse profissional atuará como uma espécie de gestor da educação e desenvolvimento do capital humano e na criação das mais variadas políticas educacionais relacionadas ao conhecimento científico e tecnológico do campo educacional. Dessa forma, seu campo de atuação 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, 1996, p.116).

Para tanto, é necessário mudar algumas estruturas e alterar procedimentos, para que se alcancem os objetivos. A Pedagogia nas organizações, pelas discussões trazidas, faz a

diferença nos espaços onde atua, pois visa a transformações. Holtz (2006, p.3) ressalta que sempre acreditou que a Pedagogia e as organizações fazem um casamento perfeito. Para que esta jornada seja concluída com sucesso, o profissional deve estar sempre bem preparado e atualizado, para enfrentar os desafios que aparecerão ao longo dessa caminhada.

Bomfin (2004) evolui o conceito de Educador Organizacional proposto pela autora supracitada e cria o chamado conceito “guarda-chuva”, no qual abarca um conjunto variado de profissões e profissionais envolvidos com o processo de ensino-aprendizagem nas organizações, definindo como:

todo profissional que atua voltado para o processo de ensino aprendizagem nas organizações empresariais. (...) recebe várias nomenclaturas, dentre elas: consultor interno, consultor externo, analista de treinamento, instrutor de treinamento, analista organizacional, facilitador de aprendizagem, agente de mudança, líder, gerente, dentre outros. Em que pese as várias nomenclaturas, o ponto comum é a atuação voltada como facilitador do processo de aprendizagem organizacional (...) (BOMFIN, 2004:29).

Embora possa ter várias denominações de cargos, o autor defende ser imprescindível que o Educador Organizacional tenha uma formação acadêmica e saberes específicos a lhe dar sustentação para tal. Seu objetivo principal é estudar os aspectos pedagógicos presentes no processo de aprendizagem nas organizações, pois, segundo o autor, assim como o Pedagogo, qualquer outro profissional – desde que tenha estudos referentes ao processo de aprendizagem em geral e nas áreas relativas aos complexos processos de aprendizagem nas organizações – pode ser um "Educador Organizacional".

No entanto, embora não constitua objeto de pesquisa deste trabalho, é interessante verificar que a formação do Pedagogo, ao longo da história sempre esteve voltada para a atuação nos espaços educacionais formais em escolas e instituições afins, não sendo comuns produções científicas sobre a sua formação para a atuação em outros espaços, sobretudo nas organizações empresariais. Dessa forma, a presença desse profissional da educação nos espaços empresariais está intimamente ligada ao seu envolvimento em tarefas de treinamento de recursos humanos e de seleção de pessoal, uma vez que fica a encargo do Pedagogo desenvolver as chamadas competências, tão exaltadas pela reestruturação do trabalho e da produção na sociedade atual.

Portanto, o papel do Pedagogo de educar dentro de uma empresa, vai muito além de oferecer programas de alfabetização ou formação continuada para aqueles funcionários que não completaram seus estudos por algum motivo. É lógico que esta função é importante, mas

vai complementar o objetivo principal dentro da empresa, onde educar é fazer com que os funcionários compreendam os princípios, os fundamentos e o conceito daquilo que fazem, assim como a responsabilidade e a importância das tarefas que desempenham no interior da mesma.

Boldrin (2000) relata que, tendo a visão de educação como elemento presente em qualquer ambiente, a Pedagogia Empresarial vai se constituindo num campo de conhecimento que se propõe a ocupar-se dos processos de ensino aprendizagem, no âmbito das organizações de qualquer segmento ou dimensão, no setor público ou privado.

Nessa ótica, o Pedagogo Empresarial torna-se um instrumento auxiliar na veiculação de um discurso preparado mais para esconder do que para revelar o antagonismo existente entre capital e trabalho. Porém, como todo fenômeno traz em si um caráter contraditório interno, nas conclusões da autora, paradoxalmente, ao atender os interesses tanto do capital quanto do trabalhador, em tese, antagonísticos, pode, também, transformar-se em instrumento de luta a favor dos trabalhadores, à medida que os subsidia com conhecimento crítico.

No entanto, o trabalho do pedagogo não se dá sozinho. Ele, em parceria com toda a direção empresarial, gera mudanças culturais no ambiente de trabalho, na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente, prestando consultoria interna relacionada ao treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações. São necessários estudo e observação cuidadosa sobre o que está acontecendo dentro da empresa e entender o seu ecossistema, como ele funciona e por que existe um desequilíbrio dentro dele.

A aprendizagem, a qualificação e o conhecimento deveriam tornar os seres humanos livres e reflexivos, capazes de ter uma visão além de obstáculos, muitas vezes colocados pelo próprio sujeito. O indivíduo, após passar por um processo de aquisição de um determinado conhecimento, jamais terá a mesma visão. A ação desse profissional consiste em dar conta dos fenômenos educativos que acontecem em todos os tempos e espaços, onde educar é humanizar, caminhar para a emancipação humana.

Além dos conhecimentos gerais que são proporcionados pelos cursos de Pedagogia, outros conhecimentos do pedagogo fazem com que ele seja importante para as empresas e podem ser assim identificados: conhece recursos auxiliares de ensino, entende do processo de ensino-aprendizagem, sabe avaliar seus programas, estudou didática (arte de ensinar) no seu curso superior, sabe elaborar projetos. Além desses pré-requisitos que são indispensáveis à função, outros se fazem necessários para uma boa atuação profissional:

“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 mudança nas organizações, comportamento humanos nas organizações, cultura e mudança nas organizações, educação e dinâmica de grupos, relações interpessoais nas organizações, desenvolvimento organizacional e avaliação do desempenho.” (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. 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 Mudança nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento organizacional e Avaliação do Desempenho. (RIBEIRO, 2010, p. 10)

É importante utilizar um método que seja eficaz no desenvolvimento e na qualidade social e humana dos colaboradores, pois o aprimoramento das equipes sempre foi indispensável nas organizações, mas, hoje, é de extrema importância para a continuação e ampliação das capacidades necessárias para a conservação da organização.

Nas palavras de Chiavenato (2004), esse profissional deve ser um empreendedor e aponta três características básicas. A primeira é **a necessidade de realização**, que consiste na vontade de fazer com que as coisas aconteçam, e fazem com que esses indivíduos criem suas próprias oportunidades no mercado, juntamente com a **disposição para assumir os riscos** criados por essas oportunidades. É justamente essa característica que os diferencia e destaca os empreendedores e o tamanho do seu sucesso. Evidentemente, essa coragem deve estar atrelada a muito preparo acadêmico, somado à experiência de campo, para que sejam assumidos riscos conscientes. Todo esse preparo e experiência trazem para o empreendedor a autoconfiança, que é o combustível para que acredite em seus projetos e siga em frente, nessa longa caminhada pelo mercado. A autoconfiança é um misto de preparo e experiência somado a fatores da própria criação do indivíduo, que quando bem trabalhada e bem medida, trazem grandes benefícios ao indivíduo, proporcionando destaque em detrimento a outros profissionais do ramo.

Desse modo, o Pedagogo apresenta-se como condutor do comportamento das pessoas dentro da empresa, visando ao alcance de metas e auxiliando no processo de formação da

personalidade humana e profissional. A Pedagogia Empresarial se privilegia do desenvolvimento das pessoas e não do seu adestramento em uma determinada tarefa. Além de trabalhar com treinamento e transmissão de conhecimentos e, o ensinar a fazer, passou a otimizar as relações humanas e desenvolver habilidades produtivas, qualificação profissional; tudo isso, contribuindo para o desenvolvimento do colaborador e da qualidade da prestação de serviços.

Dentro da perspectiva ideológica do novo cenário empresarial, que tem como fundamentação a competitividade, o treinamento e o aprendizado são imprescindíveis para o aproveitamento das oportunidades pessoais e empresariais. A aprendizagem e o treinamento são os diferenciais para a organização, dando lucratividade, qualidade e competitividade. Dessa forma, é de suma importância o investimento no conhecimento contínuo e coletivo do capital intelectual da empresa, para poder assim almejar seus objetivos. Por esse motivo, é importante que o profissional de Pedagogia esteja habilitado para atuar na organização e em gestão educacional nas empresas.

Essa mudança vai de um ator passivo de processos repetitivos e sistematizados de um modelo taylorista de organização do trabalho, a um ator ativo dos processos de planejamento, coordenação e supervisor da produção. Diante dessa mudança, os modelos de gestão vão tipificando, baseados na competência profissional e pessoal; trazendo à tona um profissional emergente de um sistema de treinamento participativo, motivador, estimulante e capaz de engajar todas as peças humanas no quadro sinérgico de vitalidade do mundo empresarial.

Ainda em reflexão teórica, diante do crescente investimento das organizações na educação do trabalhador e, da conseqüente demanda por profissionais para conduzir e facilitar este processo de ensino-aprendizagem percebe-se a necessidade de estudar a inserção do Pedagogo – profissional especializado em educação – nestes espaços educacionais alternativos, sua formação e possibilidades de atuação, bem como as denominações que recebe neste novo ambiente, de acordo com as funções desempenhadas.

Tanto a pedagogia como a empresa só tem a ganhar com a existência de outros espaços de atuação para o pedagogo fora do espaço escolar, além da contribuição que pode trazer às empresas preocupadas com a responsabilidade social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste trabalho, à medida que se estudava a produção dos autores, várias conclusões foram sendo apresentadas. No entanto, intenciona-se sintetizá-las a fim de clarificar a contribuição à academia, oferecer oportunidades para reflexão, promover o debate acadêmico e gerar hipóteses de trabalho que poderão constituir objetos para outras pesquisas.

Os temas estudados na discussão teórica levaram a concluir que, cada vez mais, o conhecimento vem se tornando fator de produção altamente valorizado pelas empresas e, como o desenvolvimento científico-tecnológico nem sempre é acompanhado pelas escolas especializadas em formação profissional, torna-se necessário as organizações tomarem sob sua responsabilidade parte da qualificação do trabalhador.

Neste contexto, para que os recursos investidos na educação do colaborador tragam os retornos desejados pelo capital, é necessário que o processo de ensino-aprendizagem seja planejado, implantado e desenvolvido de maneira eficaz, demandando, assim, profissionais aptos para sua operacionalização, evidenciando nestes espaços oportunidades de atuação para o Pedagogo.

Este trabalho se propôs a contribuir com o desvelamento de um novo perfil do Pedagogo na educação do trabalhador no interior das organizações, pelo viés da Pedagogia Organizacional, entendida aqui, como uma área que se ocupa do processo de ensino-aprendizagem nos ambientes organizacionais ou empresariais.

A transposição e a reelaboração dos saberes profissionais, adquiridos no curso de Pedagogia, para as atividades educativas realizadas nas empresas e o confronto dos saberes acadêmicos com os saberes experienciais, buscando a construção de novos saberes, apresentaram-se como os maiores desafios encontrados pelos Pedagogos na prática educativa nas organizações empresariais.

Os saberes mobilizados pelos Pedagogos Organizacionais, ainda que revestidos de características específicas e apresentados sob uma roupagem singular, devido à dinamicidade do tempo e do espaço onde ocorrem, não podem ser considerados exclusivos à sua categoria profissional e divergentes dos saberes do Pedagogo Escolar.

O diferencial entre o Pedagogo Organizacional e o Pedagogo Escolar está centrado na concepção de educação e na importância dada ao processo de ensino-aprendizagem em outros ambientes fora da escola, envolvendo várias práticas educativas (não-escolares) desenvolvidas nesses espaços extra-escolares.

Conforme Therrien (2004), é preciso olhar o campo da Pedagogia como um campo científico, o qual requer a formação de um profissional com perfil definido cuja práxis se

diversifica. Assim, ao desvendar a atuação do Pedagogo na educação organizacional e enunciar os saberes utilizados por ele na prática educativa nas organizações, objetiva-se demonstrar os benefícios ao trabalhador e à sociedade, advindos desta atuação, além de evidenciar que as organizações empresariais podem constituir-se em uma promissora área de trabalho para este profissional.

A contribuição deste trabalho também é relevante no sentido de que, a par de uma nova configuração do campo profissional da Pedagogia, as instituições formadoras possam refletir sobre a necessidade de ampliar a visão a respeito da atuação deste profissional, segundo as demandas da sociedade que possam convergir suas ações no sentido de melhor articular e integrar os fatores que definem o objeto de estudo/trabalho da educação e da Pedagogia à complexidade do processo educativo, que integra e condiciona o campo profissional, sem, contudo, abrir mão de buscar a unidade na diversidade.

No entanto, ao adotar tal posicionamento, não significa afirmar que as Faculdades de Educação devem definir suas metas e objetivos de formação profissional do Pedagogo para atender, exclusivamente, às demandas e necessidades do mercado de trabalho, mas considerá-las como um dos pontos de vista necessários à configuração do quadro referencial que definirá o perfil do profissional a ser formado. Os seus espaços de atuação nas organizações empresariais existem, encontram-se já bastante definidos e são inegáveis as contribuições dadas por esse profissional para a educação do trabalhador em seu ambiente de trabalho e para a sociedade em geral.

Levar os Pedagogos em formação a buscar o desenvolvimento dos saberes evidenciados nessa pesquisa, pode e deve ser considerado na configuração de uma proposta de formação inicial que pretenda incluir informações e pontos de vista sobre a realidade do trabalho deste profissional em espaços diferenciados da escola, instrumentalizando-o para as suas tomadas de decisões cotidianas em situações de práxis educacional.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para o enriquecimento dos estudos sobre o tema e acredita-se que há muito ainda a se buscar sobre a educação do colaborador nas empresas e sobre a Pedagogia Organizacional, como por exemplo, as novas questões que se configuram neste campo de investigação, buscando identificar, evidenciar, estudar e compreender:

- O processo educativo do trabalhador desenvolvido em empresas de portes diversos e em diferentes setores da economia;

- Os tipos de empresas interessadas e em condições de realizar investimentos na educação do trabalhador e como isto tem sido feito;
- As possibilidades das Faculdades de Educação darem, ao Pedagogo, uma formação multidisciplinar e diversificada, para ser capaz de atuar em diversas áreas educacionais, sem perder a unidade do curso e a construção da identidade profissional buscada há tanto tempo;
- A visão dos gestores sobre a atuação do Pedagogo no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido pelas empresas.

Por ser uma área emergente e de grande importância no campo educacional, considera-se de real relevância o empreendimento de novas pesquisas sobre a educação do colaborador, principalmente, sobre a Pedagogia Organizacional. Espera-se que estas e outras questões sejam pontos de partida para que Pedagogos, educadores e demais interessados pelo tema, tragam à luz descobertas e conhecimentos sobre a Pedagogia e a educação do trabalhador, principalmente neste momento oportuno, em que tantas mudanças estão ocorrendo no mundo do trabalho e diversas propostas sobre a formação do educador estão sendo discutidas no meio acadêmico, em especial, a nova estruturação desse curso no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROYO, M. Pedagogia das relações de trabalho. **Trabalho e Educação**. Belo Horizonte: NETE - UFMG. n.2, ago./dez. 1997.

ARRUDA, M. C. C., Qualificação versus competência. **Boletim do Senac**. V. 27, nº 2, maio / ago. 2000.

BOLDRIN, L. C. F. **Pedagogia Empresarial: que conhecimento e espaço são estes?** Uberlândia: Faculdade de Educação. Universidade Federal de Uberlândia. 2000. Dissertação de Mestrado em Pedagogia Empresarial.

BOMFIN, D. F. **Pedagogia no treinamento: Correntes Pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_, D. F. **Aprendizagem organizacional e o educador organizacional: fundamentação e prática na teoria de Peter Senge**. Wauwatosa, Wisconsin, 2000. Tese de doutoramento em Pedagogia Empresarial.

CAMBI, Franco. **História da pedagogia**. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos organizacionais**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Atual, 2003.

DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLEURY A. FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 37. ed., São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. jul./aug. 1993.

GHIRALDELLI, Paulo Junior. **O que é Pedagogia**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

HOLTZ, M. L. M., **Lições de Pedagogia Empresarial**. São Paulo/SP, 2006. Disponível em: <[http://mh.etc.br/documentos/licoes\\_de\\_pedagogia\\_empresarial.pdf](http://mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf)>. Acessado em 13 ago. 2011.

KÜENZER, A. Z. **A pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. Ainda as perguntas: o que é Pedagogia, quem é o pedagogo, o que deve ser o curso de Pedagogia. In: PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Pedagogia e pedagogos: caminhos e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 12. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. Que destino os educadores darão à pedagogia? In: PIMENTA, S. G.(coord.) **Pedagogia, ciência da educação?** São Paulo: Cortez, 1996.

MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

PAIVA, V. Qualificação, competências e empregabilidade no mundo pós-industrial. In: IV Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 2002, Havana, Cuba. **Anais**. Cuba, 2002. p. 9-15.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. 6. Ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

RIVAS, Noeli Prestes Padilha. Os possíveis percursos de formação dos pedagogos: a inter-relação entre os elementos constitutivos do campo teórico investigativo do currículo e o campo de atuação profissional. In: ENDIPE, XIV, 2008, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. **Anais**. Trajetórias e processos de ensinar e aprender: lugares, memórias e culturas. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: 2008. p. 1-13.

SAVIANI, D. Os saberes implicados na formação do educador. In: IV Congresso estadual paulista sobre formação de educadores, 1996, Águas de São Pedro-SP. **Anais**. Águas de São Pedro-SP, 1996. p. 20-28.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 25<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Best Seller Ltda, 2009.

THERRIEN, J. A pedagogia e o pedagogo na sociedade contemporânea: os saberes da racionalidade de uma profissão. In: Fórum nacional de pedagogia, 2004, Belo Horizonte. **Anais**. Pedagogia: formação, identidades, práticas. Belo Horizonte, 2004. p. 11-19.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.