

DOI: 10.33947/1980-6469-v14n1-2846

## A PEDAGOGIA EMPRESARIAL, A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A GESTÃO DE PESSOAS A BUSINESS PEDAGOGY, CORPORATE EDUCATION AND MANAGEMENT OF PEOPLE

Valdec Romero Castelo Branco<sup>1</sup>

### RESUMO

As profundas alterações no mundo empresarial vêm, concomitantemente, acompanhadas por uma intensa modificação nas atividades empresariais voltadas à educação corporativa, o que leva as empresas a destinarem maior atenção e investimentos nessa área. O objetivo deste artigo é analisar a prática da atuação do pedagogo empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas, visto que a empresa é um espaço educativo, portanto, a pedagogia atua como agente promotora do alinhamento da educação corporativa às estratégias empresariais, utilizando-se metodologias à busca de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo como resultado final um melhor aprimoramento, qualificação profissional e pessoal dos profissionais. A competitividade empresarial associada a uma nova orientação pedagógica de ensino-aprendizagem corporativa é fundamentada no trabalho em equipe, no inter-relacionamento pessoal, às competências gerenciais e capacidades cognitivas, formando um arcabouço teórico-prático que poderá tornar a empresa mais competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** A pedagogia Empresarial. Educação Corporativa. Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

*The profound changes in the business world are accompanied by an intense change in corporate activities aimed at corporate education, which leads companies to focus more attention and investments in this area. The objective of this article is to analyze the practice of the business education, corporate education and people management, since the company is an educational space, therefore, pedagogy acts as an agent promoting the alignment of corporate education with business strategies, using methodologies to search for new knowledge, skills and attitudes, resulting in a better improvement, professional and personal qualification of professionals. The entrepreneurial competitiveness associated to a new pedagogical orientation of corporate teaching-learning is based on teamwork, personal interpersonal relationships, managerial skills and cognitive skills, forming a theoretical-practical framework that can make the company more competitive.*

**KEYWORDS:** *The Business Pedagogy. Corporate Education. People Management.*

<sup>1</sup> Professor universitário há 27 anos, formado em administração de empresas; mestre em administração de empresas; mestre em educação, administração e comunicação (multidisciplinar); pós-graduação Lato Sensu em Docência do Ensino-Superior. Ministro, desde 1995, palestras, cursos, treinamentos, seminários, workshops, cursos *in company* etc.; Projeto e implementação de Gestão de Pessoas Baseada em Competências; - Projetos na Área de Recrutamento e Seleção (R&S); Comunicação Verbal: técnicas para apresentação em público, apresentações criativas; comunicação assertiva; como conduzir reuniões produtivas etc.; Performance in Company (customização de treinamentos, workshops, palestras). Leciono disciplinas ligadas as áreas de Administração (RH; Marketing; Logística), Ciências Contábeis; Ciências Econômicas: Introdução à Economia; Macro e Microeconomia, Economia Brasileira; Comércio Exterior; Gestão de Negócios; Plano de Negócios; Empreendedorismo; TGA; Gestão de Pessoas; Gestão Por Competência; Consultoria Interna de RH; Estratégia Corporativa; Fundamentos de Comunicação e Marketing; entre outras. Ex-Coordenador do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Ciências Humanas, Saúde e Educação de Guarulhos. Ex-Coordenador do Departamento Pentágono Carreira - Faculdade Pentágono Unidade Centro - Santo André/SP. Ex-Coordenador do Departamento de Administração na UNIBAN (Universidade Bandeirante) Campus ABC - São Bernardo do Campo/SP. Ex-coordenador do Departamento de Economia do UNIA (Centro Universitário de Santo-André) - Santo André/SP. Ex-sócio da Lume Recursos Humanos, empresa especializada em mão de obra temporária e efetiva, terceirização, cursos, palestras, etc. Algumas empresas públicas e privadas onde foram desenvolvidas palestras, workshops, projetos, treinamentos etc.: ISOMEDICAL; INNOVIA Consultoria; GRUPO GI SOFTWARE; AL2 Participações: Consultoria e Negócios; Associação Comercial e Industrial de São Bernardo do Campo (ACISBEC); Associação Empresarial de Joinville (ACIJ); Enora Leaders Consultoria/CBTI (Cia Brasileira de Tecnologia Industrial); CETEA (Centro Tecnológico de Embalagens/Campinas). profvaldec@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

As empresas que buscam um bom posicionamento no cenário econômico atual devem enxergar na educação corporativa uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, para tanto, é necessário um ensino-aprendizagem diferenciado na organização, isso requer a presença de um pedagogo empresarial para conduzir um processo didático alinhado as necessidades da empresa.

As profundas alterações no mundo empresarial vêm, concomitantemente, acompanhadas por uma intensa modificação nas atividades empresariais voltadas à educação corporativa, o que leva as empresas a destinarem maior atenção e investimentos nessa área, mas com a utilização aquém do necessário do profissional de pedagogia nesse processo.

O objetivo deste artigo é analisar a prática da atuação do pedagogo empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas, visto que a empresa é um espaço educativo, portanto, a pedagogia atua como agente promotora do alinhamento da educação corporativa às estratégias empresariais, utilizando-se metodologias à busca de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo como resultado final um melhor aprimoramento, qualificação profissional e pessoal.

Neste contexto, é possível observar que a pedagogia empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas **são** instrumentos que fazem parte de um mesmo constructo, voltado a oferecer alternativas eficazes e eficientes de gestão das organizações.

O objeto de pesquisa deste artigo procura inter-relacionar o campo de atuação e a relação existente entre a formação e a prática profissional do pedagogo na empresa; o processo e a inserção da educação corporativa à estratégica nas organizações; o projeto pedagógico; a educação corporativa e a gestão de pessoas.

Esses instrumentos podem ser condicionantes de sucesso da empresa em relação à concorrência, essa construção competitiva sugere que a gestão estratégica de recursos humanos pode contribuir para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, por meio do desenvolvimento de conhecimentos, competências e habilidades.

O plano de aprendizagem organizacional é constituído por elementos e processos empresariais,

inter-relacionados ativamente por todos os setores da empresa, isto implica em atividades de ensino-aprendizagem corporativa continuamente renováveis pela dinâmica do mercado.

A formação das pessoas é acompanhada pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e, a partir deles, gerar novas competências técnicas e comportamentais que impliquem o conhecimento de novos processos e novas tecnologias, permitindo, também, o fortalecimento de atitudes éticas, humanizadoras e solidárias, acima de tudo.

A competitividade empresarial associada a uma nova orientação pedagógica de ensino-aprendizagem corporativa **é fundamentada no trabalho em equipe, no inter-relacionamento** pessoal, das competências gerenciais e capacidades cognitivas, formando um arcabouço teórico-prático que poderá tornar a empresa mais competitiva.

A fundamentação teórica refere-se à compreensão da teoria, análise, reflexão, interpretação, compreensão dos assuntos estudados, para tanto, o desenvolvimento metodológico da pesquisa foi baseado em campo teórico, exploratório bibliográfico, tomando como base livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, revistas acadêmicas, entre outras fontes de consulta.

## 1. A PEDAGOGIA E O CAMPO DE ATUAÇÃO

Antes de tratarmos da atuação do pedagogo empresarial, precisamos definir o que é pedagogia e seu campo de atuação. Entende-se por Pedagogia a ciência que tem como objetivo fundamental a reflexão, a ordenação, a sistematização e a crítica do processo educativo.

A Pedagogia tem um campo de conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, um conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm do desenvolvimento humano dos indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. [ ] Partimos então da ideia de que Pedagogia é uma área de conhecimento que investiga a realidade educativa, no geral e no particular. Mediante conhecimentos científi-

cos, filosóficos e técnico-profissionais, ela busca a explicitação de objetos e formas de intervenção metodológica e organizativa em instâncias da atividade educativa implicadas no processo de transmissão/apropriação ativa de saberes e modos de ação (NOGUEIRA, 2005, p. 15).

A reflexão está associada ao pensamento que pode ser entendido como um processo mental que permite as pessoas modelarem o mundo e com isso lidar com ele de uma forma efetiva e de acordo com o estabelecimento de suas metas, planos e desejos. O pensamento pode ser considerado a expressão mais viva do espírito humano, visto que, por meio de imagens e ideias revela justamente a vontade deste.

Sendo assim, ao se tratar sobre a relação existente entre a formação e a prática do pedagogo no ambiente corporativo, parte-se da reflexão sobre a transposição dos referenciais teóricos do campo da didática, à aplicação prática numa perspectiva reflexiva.

Para tanto, há a necessidade do pedagogo empresarial seja capaz de refletir sobre sua prática e direcioná-la segundo a realidade em que atua e estar voltada aos interesses e às necessidades dos profissionais, fundamentada na epistemologia da prática, na prática reflexiva e na figura do pedagogo empresarial pesquisador, compondo uma ação-reflexiva-ação.

[...] a pedagogia assume a função de provocar mudanças no comportamento das pessoas, com o objetivo de garantir que todos trabalhem comprometidos em busca dos mesmos ideais, apesar das diferenças individuais. As mudanças são fundamentais para que as pessoas e as organizações não permaneçam estáticas diante de um cenário que a cada dia traz novos obstáculos e oportunidades (CLARO e TORRES, 2012, p. 4).

Esse pensamento baseia-se nos saberes pedagógicos, saberes específicos e as experiências. Não se trata aqui de abandonar a utilização da técnica na prática pedagógica, mas, com certeza, haverá momentos em que o pedagogo estará em situações conflitantes e ele não deverá pautar-se apenas nos critérios técnicos pré-estabelecidos.

Esse é um dilema enfrentado pelo pedagogo

empresarial, na maioria das vezes, é obrigado a pautar-se apenas nos critérios técnicos e responder as exigências pré-estabelecidas pela empresa.

A realidade educativa não se restringe apenas ao ambiente escolar, as empresas em virtude das recentes transformações no cenário político, econômico e empresarial, tornando-se necessário à inserção da educação corporativa na empresa, tendo como eixo norteador à formação dos profissionais, visto que a nova realidade apresenta enormes e complexas dificuldades, não somente para as empresas, mas para os profissionais que nela atuam.

A pedagogia empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas estão intimamente ligadas à interdisciplinaridade, um construto oriundo das raízes práticas do ensino-aprendizagem, entendendo que a postura interdisciplinar deve ser encarada como algo a ser exercido, compartilhado, coletivo e integrando os diversos saberes envolvidos.

A formação de uma postura interdisciplinar deve englobar não apenas o desenvolvimento e a aquisição de conhecimento, mas uma ação pedagógica capaz de propiciar transformações mais amplas na empresa e seus profissionais.

[...] No projeto interdisciplinar não se ensina, nem se aprende: vive-se, exerce-se. A responsabilidade individual é a marca do projeto interdisciplinar, mas essa responsabilidade está imbuída do envolvimento – envolvimento esse que diz respeito ao projeto em si, às pessoas e às instituições a ele pertencentes (FAZENDA, 2001, p. 17).

Na concepção de Japiassu (1976, p. 74) “A interdisciplinaridade caracteriza-se pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de integração real das disciplinas no interior de um mesmo projeto de pesquisa”.

Em relação à educação corporativa, o pedagogo empresarial tem que desenvolver projetos interdisciplinares que promovam novas percepções acerca do conhecimento, entendendo que não se deve considerá-los como algo determinado, estático e finalizado. Pelo contrário, os projetos interdisciplinares devem reafirmar a integração e a compreensão da totalidade, mas

capazes, ao mesmo tempo, em respeitar a autonomia e a individualidade dos profissionais neles inseridos.

## 2 EDUCAÇÃO E O PROCESSO EDUCATIVO

A educação tem como finalidade a instrumentalização do homem (a prática), bem como a instrumentalização filosófica (a teoria), capacitando-o a agir sobre o mundo e a época em que vive e, simultaneamente, abrigar em si a compreensão à ação exercida.

Para Sá (2008, p. 1) etimologicamente, a palavra:

[ ]...educar origina-se do latim *ec-ducere* que significa educar. No alemão, corresponde à palavra *erziehen*, formada por *ziehen*, que significa puxar, arrancar; e pelo prefixo *er* que denota um movimento completo para fora. Logo, educar é trazer para fora, é extrair de uma pessoa algo que a torne transformada. É, de certo, também, uma ação interativa e dialética realizada entre as pessoas que atuam na sociedade e nela estão imersas. Bem assim, educação é o processo que renova uma pessoa, extraindo-lhe ou libertando-lhe suas potencialidades criadoras. Ou como diria Paulo Freire em *Pedagogia do Oprimido*: “os homens se educam entre si, mediados pelo mundo”.

A educação para Rios (2002, p. 17) está ligada ao ato de fazer aulas com alegria e paixão:

Uma das coisas que realizo com maior alegria é ensinar, fazer aulas. Gosto das aulas tanto quanto gosto daquilo que ensino. Fui escolhendo devagar o meu ofício e hoje tenho certeza de que não poderia fazer escolha melhor. Pode soar romântico este testemunho, quando se considera a situação em que vivem os professores no Brasil. Não penso que sou uma exceção, um caso raro. Não deixo de enfrentar limites, de querer de vez em quando ‘largar tudo’, de ver às vezes a esperança se afastar. Entretanto, é no próprio espaço do trabalho que ‘esperanço’ de novo, que retorno com vigor a luta, que encontro possibilidades e alternativas. Auxiliam-me nesse movimento a prática e a reflexão sobre ela, o

fazer e o pensar crítico sobre ele, num exercício que mescla razão e paixão.

A educação passa a ser fator decisivo no processo de transformação em curso e como agente de mudança cabe a ela liderar um novo *processo social transformacional*, capaz de oferecer respostas mais eficientes e eficazes para as novas exigências internacionais.

A educação segundo Delors (2003, p. 89):

[ ] deve transmitir, de fato, de forma maciça eficaz, cada vez mais saberes e saber-fazer evolutivos, adaptados à civilização cognitiva, pois são as bases das competências do futuro. [...] À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele.

Ainda de acordo com Delors (2003 p. 89-90):

Para poder dar resposta ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isso é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente aprender a ser via essencial que integra as três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e permuta.

Outro fato que deve ser destacado é o papel da educação, tanto na contribuição à geração de novas tecnologias, por meio da pesquisa e da inovação, quanto como instrumento de aprendizado e assimilação dessas novas tecnologias. Na empresa essa dinâmica é o que nos permite avaliar o valor das mudanças no sistema produtivo, tendo em conta a abordagem técnico-funcional da educação.

A qualidade na educação, seja ela na escola

ou na empresa, é fundamental. Neste sentido, Mello (2008) tece considerações sobre a aprendizagem e a qualidade do ensino:

[...] que ninguém facilita o desenvolvimento daquilo que não teve oportunidade de aprimorar em si mesmo. Ninguém promove a aprendizagem daquilo que não domina, ou seja, a constituição de significados que não compreende e nem a autonomia que não pôde construir. Essas são questões que podem explicar a qualidade do ensino.

Não há dúvida que as transformações contemporâneas contribuíram para consolidar o entendimento da educação como fenômeno que ocorre em vários espaços, institucionalizado ou não, sob várias modalidades. Nesse contexto, os pedagogos têm um papel fundamental na articulação entre espaços educativos, ensino e aprendizagem.

Quem ensina, ensina algo a alguém. O ensino se caracteriza, portanto, como uma ação que se articula à aprendizagem. Na verdade, é impossível falar de ensino desvinculado de aprendizagem. [ ] Se pensarmos o ensino como gesto de socialização – construção e reconstrução – de conhecimentos e valores, temos que afirmar que ele ganha significado apenas na articulação – dialética – com o processo de aprendizagem (RIOS, 2003, p. 53):

Outro fator importante a se destacar é o processo educativo corporativo que engloba o ensino-aprendizagem corporativo e todos os seus aspectos teóricos e práticos, como: o processo de aprendizagem, os métodos de ensino, o sistema de avaliação da aprendizagem e o sistema educacional como um todo.

O processo educativo está intimamente ligado a epistemologia da prática, seja na escola ou na empresa e, segundo Pimenta (1996, p. 62-63):

[...] uma área de estudos da Ciência da Educação (Pedagogia), que, assim com esta, possui um caráter prático (práxis). Seu objeto de estudo específico é a problemática de ensino, enquanto

prática de educação, é o estudo do ensino em situação, ou seja, no qual a aprendizagem e a intencionalidade almejada, no qual os sujeitos imediatamente envolvidos (professor e aluno) e suas ações (o trabalho com o conhecimento) são estudados nas suas determinações histórico-sociais.

Os fatores sociais, políticos e econômicos determinam e influenciam o processo educativo. Esse processo é definido de acordo com seu contexto histórico-social, partindo dos esquemas educativos primários, nas relações que o indivíduo adquire antes mesmo de iniciar sua escolarização, passando pelo modo como a educação escolar se inicia e, finalmente, como ela se processa.

O pedagogo, por meio de um arcabouço teórico-prático, está apto para atuar junto às empresas de diversos ramos de atividade, seja ela privada ou pública, isso permite atuar de forma adequada na educação corporativa auxiliando os processos de seleção, treinamento e o contínuo aperfeiçoamento na preparação dos profissionais da organização.

O pedagogo ao atuar no mundo corporativo, acima de tudo, precisa ter uma visão pluralista, reconhecendo aspectos particulares de cada profissional e as diversas formas da cognição, reconhecendo também que as pessoas têm capacidades distintas para adquirir conhecimentos e estilos diferentes de aprendizagem. Ele precisa entender que só a exposição, a cobrança e a recompensa é um processo desassociado da realidade. Logo, o espaço corporativo tornar-se laboratório de ideias, onde o debate e a negociação deve ser uma constante, representando a realidade.

Ao longo de séculos, os conhecimentos existentes vêm sendo difundidos por meio da educação, incorporando-se novas parcelas de inovações tecnológicas. A acelerada capacidade na geração de conhecimentos à disposição do homem leva à necessidade de enormes investimentos nos recursos humanos.

Pode-se caracterizar como “investimentos não-materiais” os imensos investimentos na capacitação dos recursos humanos da nação, neste contexto, a educação, mais do que nunca, surge com uma força potencial de transformação. (ARANHA, 1996, p. 23), neste sentido as empresas buscam diariamente for-

mas eficazes à qualificação de seus profissionais.

O processo humano de compreensão-ação é, intrinsecamente, uma dinâmica que se lança continuamente diante da própria consciência de sua ação. Mas, a ação, puramente consciente da ação, não realiza em si uma *práxis*. A consciência-práxis é aquela que age orientada por uma dada teoria e tem consciência de tal orientação. Teoria e prática são processos indissociáveis.<sup>2</sup> Essa *práxis* deve ser estendida também à prática educativa corporativa.

A contribuição da pedagogia na empresa está ligada a um conjunto de estratégias e metodologias que garantam um ensino-aprendizagem voltado à apropriação de conhecimentos, transformando-os em competências e habilidades que atendam às necessidades da empresa e dos profissionais nela inseridos.

Há um contraponto em relação a contribuição da pedagogia e o papel do pedagogo empresarial como relata Claro e Torres (2012, p. 3):

O mercado desconhece a importância deste profissional no contexto empresarial e as universidades não ofertam uma formação adequada àqueles que desejam atuar nessa área, ressaltam Trevisan e Lameira (2003). A consciência que vem se desenvolvendo sobre a importância do Pedagogo nas empresas ganha força graças ao novo contexto de intensa competitividade global que levou as empresas a adaptarem suas estruturas e seus modelos de gestão, ficando mais enxutas, flexíveis, delegando maiores responsabilidades aos colaboradores e, conseqüentemente, tendo de aumentar o leque de competências individuais e organizacionais para sobreviver no mercado.

A ação pedagógica na empresa está ligada à implementação de projetos destinados a programas de qualificação, requalificação profissional, produção e construção de novos saberes, estruturação do setor de treinamento e desenvolvimento, adequação de métodos de informação e comunicação para as práticas de ensino e aprendizagem.

A conjuntura econômica atual impõe as empresas uma nova realidade na formação dos recursos humanos na empresa, exigindo a contratação de profissionais qualificados na área de educação de modo a garantir resultados, soluções viáveis, rapidez e eficiência no processo educativo corporativo.

A área de atuação da pedagogia, nos últimos anos, ultrapassou as fronteiras da docência, em virtude das reformulações curriculares efetuadas nos últimos anos nos cursos de formação em pedagogia. Isso permitiu a atuação mais efetiva do pedagogo nas organizações, principalmente na área de Recursos Humanos.

### 3. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa tem uma instrumentalização relacionada à prática, mas também é salutar a utilização de uma instrumentalização filosófica pautada pela teoria, capacitando os profissionais a agirem sobre o mundo e a época em que vivem e, simultaneamente, abrigar em si a compreensão e apreensão daquilo que aprende.

As empresas reconhecem a necessidade da formação geral e continuada dos profissionais como requisito para enfrentar a velocidade das intensas transformações e inovações tecnológicas; os novos sistemas de organização do trabalho; a alteração do perfil profissional e as novas exigências impostas pelo atual cenário internacionalizado.

Em relação a educação corporativa Colbari (2007) diz que, diante das mudanças no universo produtivo, como a “desmaterialização” do trabalho, que transformou o conhecimento em instrumento para concorrência nos mercados, ainda há uma exigência mais desafiadora, que vai além da aquisição do conhecimento técnico e instrumental: a implantação de metodologias educacionais que acrescentem ao trabalhador o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidade. (LUZ e FROM, 2016, p. 5).

Neste sentido a educação corporativa pode ser entendida como uma transformação e evolução da área de treinamento e desenvolvimento, pautada por ações que objetivam o incremento de um processo contínuo, organizado e estruturado de ensino-aprendizagem relacionado aos objetivos estratégicos da organização.

<sup>2</sup> GHEDIN, Evandro Luiz. Professor-reflexivo: da alienação da técnica à autonomia da crítica. Disponível em <http://www.anped.org.br/reunioes/24/po80776477255.doc>. Acessado em 24/10/2007

A educação corporativa proporciona um modelo de ensino-aprendizagem com caráter abrangente na formação e desenvolvimento dos profissionais, por meio das “diversificadas ações educativas e atividades relacionadas à gestão do conhecimento” (LUZ; FROM, 2016, p. 6).

A utilização da educação corporativa tem um caráter estratégico à organização, visto que contribui significativamente a formação profissional, além de permitirem a obtenção de melhores resultados operacionais e financeiros, compreendendo que a prática educativa corporativa treina, desenvolve e estimula os profissionais à aquisição de novas competências e habilidades, alinhados aos objetivos organizacionais, além de prepará-los para atuarem em um ambiente organizacional em constata mudança e extremamente competitivo.

#### 4. A PEDAGOGIA EMPRESARIAL

A pedagogia empresarial está ligada ao desenvolvimento da aprendizagem significativa dentro das empresas, deste modo, contribui à formação e capacitação dos profissionais nela inseridos, aprofundando os conhecimentos que já possuem, bem como, à aquisição de novas competências e habilidades.

Para tanto, há a necessidade do pedagogo empresarial seja capaz de refletir sobre sua prática e direcioná-la segundo a realidade em que atua e voltada aos interesses da empresa e as necessidades dos profissionais, tendo como base o que é desenvolvido ou praticado no seu cotidiano, a partir daí analisar a aplicação prática ou transposição didática dos referenciais teóricos, numa perspectiva reflexiva.

A capacidade da empresa de adaptar-se às exigências do mercado depende da forma como ela estimula seus profissionais a buscar, refletir e aplicar os conhecimentos. Paralelamente, amplia-se a percepção de que as empresas dependem de seu capital humano para inovar, e os aspectos intangíveis relacionados à gestão de pessoas ganham cada vez mais destaque. (CLARO e TORRES, 2012, p. 3)

A aprendizagem, a qualificação e o conhecimento sejam no campo profissional ou não, devem tornar os seres humanos melhores, livres e reflexivos, capazes de transformar a realidade que os cerca.

A apreensão de novos conhecimentos, por meio da aprendizagem conduzida ou autodesenvolvida é o que nos tornam capazes de construir e reconstruir metas, objetivos, motivar e colocar tudo isso a favor de si e da empresa.

O Pedagogo Empresarial deve ser um profissional com um perfil especialista/generalista, desenvolvendo uma visão abrangente e crítica da educação inserida no mundo do trabalho. Especialista no sentido de dominar as técnicas e os métodos que facilitam o processo de ensino aprendizagem dentro das organizações. Generalista no sentido de compreender o contexto no qual esta educação está ocorrendo, quais são os objetivos do negócio e quais as peculiaridades da empresa em que trabalha. Este tipo de perfil contribui para a construção de uma visão sistêmica, que é a capacidade de enxergar as partes relacionadas ao todo, permitindo ao Pedagogo auxiliar os colaboradores como indivíduos e como equipes, que trabalham em torno dos mesmos ideais, apesar de suas diferenças individuais (CLARO E TORRES, 2012, p. 9).

Num projeto pedagógico empresarial a troca de experiências vale muito quando se trata de capacitação e qualificação, renovação dos conhecimentos e das ideias a serem compartilhadas, porque todas elas podem ser potencialmente educativas ou não, dependerá do profissional que estiver à frente desse projeto.

#### 5. O PAPEL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL

O pedagogo, seja na escola ou na empresa, lida com educação, para tanto, sua atuação exerce forte impacto sobre as pessoas e processos, entendendo que o papel do pedagogo não é outro, mas sim, como agente efetivo e afetivo no processo de ensino-aprendizagem, não sendo apenas um transmissor de conteúdo, mas acima de tudo, um facilitador, transformador e inovador nas vidas das pessoas.

O atual contexto competitivo internacionalizado obriga as empresas a adaptarem-se às exigências do mercado, isto requer uma nova abordagem em relação a capacitação dos profissionais, visto que as empresas

dependem do capital humano para inovar e, estão diretamente relacionados à gestão de pessoas.

As severas alterações no mundo corporativo também modificaram as funções do pedagogo dentro da organização, isto o levou a uma constante especialização em virtude do desenvolvimento tecnológico, da competitividade e as exigências do mercado.

Ensinar bem, em uma empresa, não é apenas ensinar eficientemente um conteúdo, mas o êxito em apreender esses conhecimentos e ser capaz de compartilhar esse aprendizado com os demais profissionais. A motivação e o empenho são importantes à empresa numa reflexão institucionalmente abrangente e o firme propósito de alterar as práticas que as movem.

O pedagogo pode atuar em várias frentes na empresa, a mais comum é a alocação no departamento de Recursos Humanos, particularmente no desenvolvimento e treinamento, recrutamento e seleção, projetos de integração, no gerenciamento de projetos sociais. A sua atuação pode ser como analista, consultor e assessor na área de gestão de pessoas.

O pedagogo empresarial atua como “articulador entre as peculiaridades organizacionais, expressas em termos de perfis de desempenho considerados ideais para cada cargo/função, e os desejos e aspirações do grupo de pessoas que a compõem” (OLIVEIRA, 2012, p. 8).

Este profissional se destaca, neste processo, porque acompanha todo o desenvolvimento profissional dos profissionais na empresa, age como mediador de ações educativas no gerenciamento de informações, em um processo marcado por um contínuo movimento de mudanças, demandando novas formas de gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento na empresa exige novas posturas e novos valores, características fundamentais às organizações que pretendem se manter ativas e competitivas nessa nova ordem econômica.

Entende-se que o conhecimento é uma busca permanente, admitimos que ele é prático, pois se dá graças à experiência prática do sujeito que nela se relaciona permanentemente com o objeto. Por outro lado, admitimos que o conhecimento é social: a inter-relação dialética sujeito-objeto só é possível, no que se refere à cons-

trução do conhecimento, na complexa e variada trama das relações dos homens com os outros homens. Por fim, entendemos que o conhecimento é histórico, construído pelos homens através dos tempos, em uma luta incessante pela apreensão do objeto, em um ‘longo e difícil caminho da ignorância ao conhecimento’, em um processo que, como a própria prática social, vai do pensamento complexo ao pensamento mais complexo (ALVES e GARCIA, 2006).

Essa afirmativa permite destacar a importância do pedagogo empresarial dentro das organizações e, os rumos que a pedagogia empresarial precisa assumir frente a esse novo contexto competitivo internacionalizado, mas ainda não é uma realidade nas empresas no Brasil, visto que há uma dificuldade de encontrar pedagogos atuando fora de ambientes escolares.

O pedagogo empresarial tem como eixo norteador o desenvolvimento de projetos de aprendizagem organizacional capaz de propor soluções de problemas; a melhoria dos processos; a garantia da qualidade no atendimento a clientes; a promoção e a instalação da cultura institucional da formação continuada dos profissionais.

A tarefa do pedagogo empresarial é, entre outras, a de ser o mediador e o articulador de ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo de mudanças e de gestão do conhecimento. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e novos valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem manter-se ativas e competitivas no mercado. Dessa forma, o profissional da educação atua na área de Recursos Humanos direcionando seus conhecimentos para os colaboradores da empresa com o objetivo da melhoria de resultados coletivos, desenvolve projetos educacionais, seleciona e planeja cursos de aperfeiçoamento e capacitação, representa a empresa em negociações, convenções, simpósios, realiza palestras, aporta novas tecnologias, pesquisa a utilização e a implantação de novos processos, avalia desempenho e desenvolve projetos para o treinamento dos funcionários (GRECO, 2005, p. 19).



A promoção, o desenvolvimento e a implementação de projetos pedagógicos empresariais pressupõem uma nova base à gestão de pessoas. Esses projetos devem promover ações transformadoras e mobilizadoras capazes de gerar novas competências organizacionais e individuais, decorrentes do realinhamento e a redistribuição das práticas e as funções exercidas pelos profissionais na empresa.

## 6. PROJETOS PEDAGÓGICOS

O papel do pedagogo empresarial, por meio das ações educativas são capazes de transformar, modificar, renovar o ambiente organizacional, utilizando métodos e recursos para inovar e humanizar a empresa. Os projetos pedagógicos nas empresas podem modificar o cotidiano na prática educativa corporativa.

Projetos sempre implicam realizações dos atores, ou seja, um projeto está ligado à vontade de fazer algo, à ação, assim sendo, projetar é lançar para frente, antever sua realização. O projeto pedagógico é a concretização da autonomia da educação corporativa, por meio do trabalho coletivo (PAIVA, 2008).

A capacidade de elaborar projeto é própria do homem, deste modo, trabalhar coletivamente exige mudança de mentalidade que supere o individualismo peculiar à nossa cultura ocidental e tão arraigado no currículo disciplinar, com seu conhecimento fragmentado. Projetos podem ser entendidos como construção de uma rede de significados. (Idem, 2008).

Num projeto pedagógico tudo é relevante na teia das relações escolares, porque todas elas são potencialmente educativas ou deseducativas. Ensinar bem, por exemplo, não é apenas ensinar eficientemente uma disciplina, mas é também o êxito em integrar esse ensino aos ideais educativos da escola. Enfim, o importante é a motivação e o empenho comum numa reflexão institucionalmente abrangente e o firme propósito de alterar práticas nos sentidos indicados por essa reflexão. Para isso, não há fórmulas prontas e convém não esperar auxílio de uma inexistente “ciência dos projetos ou de roteiros burocratizados” (AZANHA, 2000, p.18-24).

A proposta do projeto pedagógico empresarial procura desenvolver integralmente o profissional para:

- ✓ Ser capaz de dominar os diversos conteúdos desenvolvidos na empresa, conquistar um repertório de saberes, tornando-o um profissional melhor, acima de tudo, um cidadão mais consciente de suas obrigações.
- ✓ Assumir valores e princípios éticos em qualquer situação: respeito à diversidade, tolerância, solidariedade, responsabilidade pessoal e social.
- ✓ A reflexão contínua sobre as próprias ações e ser capaz de tomar decisões adequadas nos diferentes aspectos da vida e na empresa.
- ✓ Ser capaz de enfrentar os mais diversos desafios que demandam esforço pessoal e superação de limitações e dificuldades.
- ✓ A capacidade em refletir e estabelecer relações entre informações e conhecimentos, fazer generalizações, contextualizar os saberes adquiridos e utilizá-los conforme a necessidade.
- ✓ Fazer uma escolha profissional compatível com suas características e interesses pessoais.
- ✓ O desenvolvimento dos diferentes usos da linguagem: a capacidade de ler, escrever, falar em público e analisar criticamente o que ouve, vê e lê.

O pedagogo empresarial é o responsável pela elaboração de projetos pedagógicos nas empresas e é representado por um conjunto de ações que objetivam explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos profissionais em uma empresa, tem-se como objetivo a maximização do desempenho profissional.

O tradicional departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) vem sendo substituído pela Educação Corporativa, que oferece um processo de ensino-aprendizagem mais abrangente e completo de desenvolvimento dos indivíduos na empresa, frente as inúmeras competências e habilidades exigidas neste novo contexto competitivo.

Cabe aqui, ressaltar que o projeto pedagógico é elaborado para desenvolver competências e habilidades de profissionais dentro de uma empresa, promovendo a integração e interação em suas ações, visando o aperfeiçoamento do desempenho, o aumento da produtividade e das relações interpessoais.

## 7. A GESTÃO DE PESSOAS E A PEDAGOGIA EMPRESARIAL

A gestão de pessoas tem como objetivo capacitar, treinar e desenvolver as pessoas na busca contínua de melhores resultados, por meio do gerenciamento eficaz de equipes e profissionais, viabilizando a formação de processos de liderança, promotores da realização do trabalho coletivo, facilitando uma melhor compreensão do “*espírito de equipe*” e sua contribuição na busca de resultados competitivos.

Para Gil (2001, p. 17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível (marcas, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado etc.), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. (FISHER e FLEURY, 2002, p.12)

No processo de gestão de pessoas são desenvolvidas ações para a compreensão da evolução das mudanças de paradigmas; conceitos de liderança e gerenciamento; definição do papel gerencial - competências básicas e conceitos administrativos; seleção dos profissionais por competências; o papel e a importância da comunicação; motivação, incentivo e remuneração competitiva; *feedback*, *feedforward*, programa de *coaching* e *mentoring*; tomada de decisão, delegação e administração de conflitos; valores e ética profissional; avaliação de desempenho e acompanhamento, entre tantas outras.

A gestão de pessoas e o atual contexto competitivo internacionalizado contemplam:

- ✓ O contexto com amplos processos de mudança organizacional, com conseqüente mudanças nas

relações de trabalho, graças à competitividade.

- ✓ O descompasso entre a percepção de problemas e as práticas de gestão de pessoas.
- ✓ A fase de transição de uma atuação operacional para modelos mais estratégicos.
- ✓ O papel estratégico dos Recursos Humanos que passa a repensar as atividades próprias da área, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, às variáveis do ambiente e as necessidades das pessoas.
- ✓ A tecnologia de informação subsidia novos arranjos organizacionais da gestão de pessoas.
- ✓ A necessidade de organizações mais flexíveis e dinâmicas, alterando o modelo tradicional de gerir pessoas para o modelo político de gestão de pessoas, na qual as organizações desenvolvem novos conceitos de aprendizagem, como por exemplo a criação das Universidades Corporativas.
- ✓ A legitimação da área vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas.

O pedagogo empresarial assume a responsabilidade em alinhar os objetivos da empresa aos objetivos das pessoas, ocupando espaço nas decisões estratégicas, por meio de um novo modelo de ensino-aprendizagem, apoiada em uma nova *práxis* pedagógica referenciada pela reflexão-ação-reflexão. *Práxis* significa atividade e ação. Assim, *práxis* pedagógica significa atividade e ação voltadas ao ensino. Ou seja, pedagogo empresarial coloca seus saberes em ação para transformar o ambiente e aqueles que estão nele inseridos.

Destaca-se o processo de ensino-aprendizagem, com a utilização do “método interacionista e construtivista”<sup>3</sup> que tem como cerne a ideia de que nada, a rigor, está pronto, acabado, o conhecimento não é determinado, como algo finalizado, tem como base a teoria da aprendizagem significativa, conduzindo a aprendizagem, por meio da ação do próprio aluno (ou profissional), com pouca intervenção do professor (pedagogo empresarial), dotando-o de autonomia para construir o seu conhecimento, a partir

<sup>3</sup> Nesse contexto, vários autores elaboram suas obras tomando como base a teoria do desenvolvimento e aprendizagem dos psicólogos Jean Piaget e Lev Semenovich Vygotsky. Disponível em: <<https://pedagogiaaopedaletra.com/comparando-teoria-piaget-vygotsky/>>. Acesso em: 10/novembro/2016.

das soluções de problemas e a vivência teórico-prática da área de sua atuação.

O projeto pedagógico na educação corporativa baseia-se na andragogia, cooperativismo, entre outras práticas pedagógicas, utilizando atividades de cunho técnico-vivencial, correlacionadas ao dia a dia corporativo, o que permite ao profissional interagir e associar o conteúdo teórico à prática.

As empresas precisam ser cada vez mais flexíveis as mudanças, buscando ações de desenvolvimento dos recursos humanos e necessitam de pessoas com características empreendedoras, inovadoras, com capacidade de liderança e tomadores de decisões mais acertadas, neste sentido, a pedagogia empresarial tem papel importantíssimo na gestão de pessoas.

## 8. A GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

O momento é de intensas mudanças, todos os dias somos atingidos pelas constantes transformações, por conseguinte, o governo, as empresas, os profissionais, precisam se transformar em uma velocidade jamais vista. Nota-se no dia a dia corporativo, em geral, que as pessoas não são contra as mudanças, elas são contra a possibilidade de serem mudadas, por esse motivo, há uma enorme dificuldade, por parte considerável dos profissionais, em relação ao novo, ao inusitado e ao inesperado.

Outro item importantíssimo na gestão de pessoas é o papel do líder e o seu estilo de liderança nesse processo. Neste contexto pergunta-se o que é ser líder? Líder do quê? Líder de quem? Como é ser líder? Quais as implicações em ser líder? Quais as vantagens em ser líder? Quais os maiores desafios?

A liderança, neste novo contexto organizacional, é baseada em valores, e para liderar não é suficiente apenas possuir habilidades técnicas, como: conhecimento específico, qualidade total, produtividade, planejamento estratégico, capacidade em aumentar a produtividade, a competitividade etc. Implica em entender o mundo interno das pessoas, o que é importante para elas, o que as motiva, como se sentem.

A liderança pode ser definida como o processo de influência pelo qual o líder, com suas ações, orienta de forma compartilhada seus liderados rumo a um ob-

jetivo estabelecido. A diferença entre líder e liderança está na função e não no indivíduo, ou seja, o líder é o indivíduo; já, a liderança é a função ou atividade que esse indivíduo executa.

A liderança agrega dois papéis:

1. O de guia - líder visionário que assinala um caminho adiante, transmitindo a missão e valores da organização, grupo ou comunidade.
2. O de educador - líder que estimula o desenvolvimento das competências dos seus liderados.

Neste contexto, destacam-se as lideranças dissonante e ressonante. A liderança dissonante é aquela que não mantém contato com os sentimentos do grupo, exercida de maneira totalmente imparcial. A liderança ressonante é aquela que se preocupa em sintonizar as emoções e anseios do líder com as emoções e anseios da equipe (liderados).

A liderança depende de vontade e iniciativa, ao contrário do que muita gente imagina, a liderança não é inata e nem depende das condições sociais, mas, fundamentalmente, da vontade individual.

A liderança tem algumas implicações:

- ✓ Observação e busca por resultados;
- ✓ Criação e manutenção do clima e da cultura organizacional;
- ✓ Decidir ou conduzir à decisão;
- ✓ Trabalhar em equipe, montar equipes, gerenciar talentos;
- ✓ Identificar características pessoais e do grupo;
- ✓ Autodescobrimento e superação de dificuldades;
- ✓ Lidar com valores morais vigentes;
- ✓ Estimular, orientar, compartilhar, reconhecer.

Em relação ao aprendizado podemos destacar:

- ✓ O líder e o aprendizado sobre si mesmo;
- ✓ O líder e a convivência social (em relação a gestão de pessoas, a equipe);
- ✓ O líder e a capacidade em lidar com críticas e fazer críticas;
- ✓ O líder e a capacidade em lidar com conflitos e entender a importância deles na gestão de pessoas;

- ✓ O líder e a identificação e a forma em lidar com os próprios sentimentos. (especialmente na relação amor-ódio)

O fator humano nas empresas é o diferencial nas empresas de sucesso, um denominador comum entre aquelas que atingiram posições consolidadas. Não basta as empresas buscarem manter seus profissionais motivados, os profissionais precisam fazer a sua parte, se quiserem ser inseridos nessa nova realidade empresarial.

Uma nova configuração entre a liderança e os liderados ocorrerá a partir de uma inter-relação baseada na confiança e valorização nas relações humanas, isso demanda um exercício solidário, cada vez mais presente, entre líderes e liderados, por meio da construção de uma base sólida que norteará todos os níveis da empresa.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que se preconizem inovações nas organizações, o componente intelectual demonstra ser indispensável à aprendizagem corporativa e o papel do pedagogo empresarial, porque tudo parece indicar que somente com uma articulação de nível intelectual poderemos avançar no âmbito da qualificação profissional desejada. Essa articulação compreende a interação com a realidade, por meio do questionamento constante das práticas educativas empregadas pela empresa.

Diante dessas transformações nas organizações surge a necessidade de novas formas de aprendizado e a construção de novos saberes. Cada vez mais as organizações descobrem a importância da educação no trabalho e a influência da ação educativa do pedagogo na empresa.

Nesse sentido, cabe ao pedagogo empresarial apresentar estratégias e metodologias que garantam um processo ensino-aprendizagem motivador de melhores resultados econômico-financeiro, além de ser capaz de provocar mudanças comportamentais, ampliando o desempenho profissional e pessoal.

O pedagogo empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e técnicas – competências e habilidades na área pedagógica, mas vai além disso,

sua formação precisa estar associada a um amplo conhecimento na área de gestão empresarial.

O foco principal do trabalho do pedagogo empresarial está direcionado a formação, qualificação e requalificação de profissionais; a interação com todos os níveis hierárquicos, promovendo ações de reciprocidade, de trocas mútuas, por meio de suas ações de ensino, aprendizagem e humanização.

O pedagogo empresarial tem a capacidade e conhecimentos necessários para identificar, selecionar e desenvolver pessoas para o âmbito empresarial. Este profissional deve possuir competências para trabalhar com Recursos Humanos, exercer a liderança e executar projetos.

O foco da gestão de pessoas deve firmar-se na amplitude das atitudes, ações e decisões dos empregados envolvidos em qualquer projeto, procurando ajustar o foco das suas atenções; atender suas necessidades e aspirações; ultrapassar os obstáculos internos e externos que possam desfavorecer o atingimento do objetivo, seja ele empresarial ou pessoal.

A humanização e satisfação nas empresas estão, indiscutivelmente, cada vez mais dependentes das políticas de qualidade de vida no trabalho desenvolvidas pela organização, associadas a liberdade e responsabilidade compartilhadas, tanto por líderes, quanto por liderados.

As empresas precisam reconhecer a importância do pedagogo na empresa por tratar-se de um profissional habilitado para trabalhar com a educação corporativa, porque é mais vantajoso e lucrativo manter um funcionário melhor qualificado, visto que, a capacitação profissional o motivará a crescer e a produzir mais na empresa e na vida pessoal.

A empresa tradicional, não conseguirá atingir a transposição entre uma empresa tradicional focada no produto para uma empresa contemporânea focada no cliente, se não entender o papel fundamental que as pessoas exercem nesse novo contexto.

A liderança precisa ser o agente de mudança interno na empresa e promover essas alterações nos valores, crenças e na sua forma de agir, acompanhado claro, de profissionais com uma nova mentalidade, portadores de várias habilidades e competências.

A empresa, no entanto, deverá estabelecer ações que garantam aos profissionais uma atmosfera

ra que favoreça a autonomia, a responsabilidade e a capacidade de compreenderem o papel que devem desempenhar na organização. Entendendo que o processo de ensino-aprendizagem, a geração, a aplicação e transmissão do conhecimento são, hoje, os motores de geração de vantagens competitivas em relação aos concorrentes e a gênese de riquezas para as organizações.

O plano de aprendizagem organizacional permite estabelecer e fortalecer certas competências nos gestores, por exemplo, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, liderança, agregadas ao conhecimento e a prudência, essenciais à elaboração da estratégia e à tomada de decisão.

O plano de aprendizagem organizacional requer, além da iniciativa de caráter estrutural, uma nova orientação pedagogia empresarial. Esse novo rumo deve orientar a estratégia, mas motivada pela formação e pelo desenvolvimento do capital intelectual.

A formação das pessoas é essencial ao desenvolvimento de novos conhecimentos e, a partir deles, gerar novas competências e habilidades, pressupondo o conhecimento de novos processos, novas tecnologias, atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas pelos profissionais na empresa.

A cultura da aprendizagem difere dos tradicionais modelos de treinamento e desenvolvimento. Esse novo processo baseia-se em vários padrões, não podendo ser representado por um processo único ou pré-estabelecido, mas por um conjunto de medidas que envolvem todos dentro da empresa.

O conhecimento não deve ser visto como um fim

último para as empresas, mas como uma ferramenta que se adquire em um novo processo de aprendizagem organizacional. Por que a educação corporativa é baseada na gestão do conhecimento, componente capaz de mudar o sentido da administração empresarial tradicional.

Conclui-se que há um forte inter-relacionamento entre o campo de atuação e a relação existente entre a formação e a prática profissional do pedagogo na empresa; o processo e a inserção da educação corporativa à estratégica nas organizações; o projeto pedagógico; a educação corporativa e a gestão de pessoas.

Apesar de se tratar de uma pesquisa bibliográfica foi possível apontar a urgente necessidade de se repensar o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento nas empresas, substituindo-se por um modelo na qual a pedagogia empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas sejam entendidas como instrumentos que fazem parte de uma mesmo construto, voltados a oferecer alternativas eficazes e eficientes à gestão organizacional.

Ainda que o objetivo da presente pesquisa tenha sido atingido, vale salientar que as limitações impostas pelo campo teórico, por meio da pesquisa bibliográfica, ficam evidentes e, como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a investigação por meio de uma pesquisa exploratória que incorpore os elementos de análise das inter-relações entre a pedagogia empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas e os diversos agentes envolvidos nesse processo, capaz de mensurar o grau de desenvolvimento em uma empresa, permitindo aprofundar a compreensão das potencialidades, limitações e suas implicações desse processo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. **Pedagogia empresarial**: saberes, práticas e referências. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- ALVES, Nilda; GARCIA, Regina Leite. A construção do conhecimento e o currículo dos cursos de formação de professores na vivência de um processo. In: LINHARES, Célia et. al. **Formação de professores: pensar e fazer**. São Paulo: Cortez, 2006.
- ANDRADE, Marcos Eduardo de; CUNHA, Marion Machado. Pedagogia empresarial: o pedagogo fora da sala de aula. **Revista Eventos Pedagógicos**. v. 5, n.2 (11. ed.), número regular, p. 221 - 230, jun./jul. 2014.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da educação**. São Paulo: Moderna, 1996.
- AZANHA, José Pires. **A escola de cara nova**: planejamento. São Paulo: SE/CENP, 2000, p. 18-24. Disponível em: <<http://www.crmariocovas.sp.gov.br>>. Acesso em: 24 out. 2007.
- BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Avaliação na escola**: muito mais que um processo para mensurar resultados. Artigo Científico Publicado na Revista CONTEXTO Radial: Faculdades Radial, n. 9, dez. 2007. ISSN 1806-0579. São Paulo: Radial, 2007a, p. 29-44.
- CLARO, José Alberto C. dos Santos; TORRES, Mariana de Oliveira F. Pedagogia empresarial: a atuação dos profissionais da educação na gestão de pessoas. **Revista Contrapontos - Eletrônica**, v. 12, n. 2, p. 207-216, maio/ago. 2012.
- DELORS, Jacques. **Educação um tesouro a descobrir**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- CAMPOS, Silmara de; PESSOA, Valda Fontenele. Discutindo a formação de professoras e de professores com Donald Schön. In: GERALDI, Corinta M.; FIORENTINI, Dario; PEREIRA, Elisabete M. de Aguiar. **Cartografias do trabalho docente**. Campinas: Mercado das Letras, 2003.
- FAZENDA, Ivani C. A. **Práticas interdisciplinares na escola**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 17.
- FLEURY, Maria T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRECO, Myriam Glória. **O pedagogo empresarial**. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2005.
- JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- LUZ, Marcello Costa; FROM, Danieli Aparecida. Pedagogia empresarial e educação corporativa: o pedagogo na empresa para quê? **Vitrine Prod. Acad.**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 183-195, jul./dez. 2016.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de et. al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MEISTER, Jeanne. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MELLO, Guiomar Namó de. **Formação inicial de professores para educação básica**: uma (re)visão radical. Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/prf\\_a.php?t=003](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/prf_a.php?t=003)>. Acesso em: 14 fev. 2008.
- NOGUEIRA, Rodrigo dos Santos. **A importância do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2005.
- OLIVEIRA, Ligia Bitencourt. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo nas organizações. VI Colóquio Internacional – Educação e Contemporaneidade. São Criatovão-SE/Brazil, 20 a 22 de setembro de 2012.
- PAIVA, Cirlei. **Projetos**. Material de aula da disciplina Interdisciplinaridade II do Curso de Pós-Graduação em Didática do Ensino Superior da Faculdade Anchieta, 2008.
- PASSONI, Mariana Daiane; ARRUDA, Aparecida Luvizotto Medina Martins. A importância do pedagogo empresarial. **Revista Eletrônica Saberes da Educação**, v. 6, n. 1, 2015.
- PIMENTA, 1996:62-63 apud MONTEIRO, Silas Borges. **Em busca de conceituação de epistemologia da prática**. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/24/P0461051970573.doc>>. Acesso em: 24 out. 2007.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: a atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wark, 2003.
- RIOS, Terezinha Azeredo. **Compreender e ensinar**: por uma docência da melhor qualidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- SÁ, Lúcia Helena Alves de. **Paulo Freire**: educar para esperar. Centro de Ensino Fundamental 104 Norte, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.projetomemoria.art.br/PauloFreire/pecas\\_culturais/redacao/alfa03.html](http://www.projetomemoria.art.br/PauloFreire/pecas_culturais/redacao/alfa03.html)>. Acesso em: 30 jul. 2008.