



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

PEDAGOGIA EMPRESARIAL: A INSERÇÃO DO PEDAGOGO NA GESTÃO DE PESSOAS E A SUA ATUAÇÃO NOS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

Clarisse Siqueira Evaristo Boschini*

RESUMO

A Pedagogia, ainda hoje, é relacionada basicamente aos processos educacionais escolares. No entanto, todo o processo educativo com caráter de intencionalidade, seja realizado em ambiente escolar ou não-escolar, depende da ação pedagógica. O campo de atuação do pedagogo é vasto e se estende a diferentes seguimentos, incluindo o empresarial. O objetivo deste artigo é contextualizar a atuação do pedagogo nas empresas, especialmente nos processos de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, evidenciando a contribuição deste profissional na definição das estratégias e metodologias, proporcionando benefícios de longo prazo. Os dados para a pesquisa foram coletados por meio de entrevista presencial, questionários e consultas ao LinkedIn – sítio de relacionamento profissional da internet. Os resultados corroboraram as expectativas de inserção do pedagogo nas organizações, embora esta possibilidade ainda seja pouco explorada.

Palavras-chave: Educação. Pedagogia Empresarial. Recursos Humanos. Treinamento & Desenvolvimento.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Prof.^a MSc. Ana Regina Melo Salviano

1 INTRODUÇÃO

A Pedagogia, ainda hoje, é relacionada basicamente aos processos educacionais escolares. No entanto, todo o processo educativo com caráter de intencionalidade, independentemente do ambiente em que ocorra, depende da ação pedagógica, uma vez que “educação sem pedagogia, sem reflexão metódica, seria pura atividade mecânica, mera rotina.” (LUZIRIAGA, 1985, p.02). Diante disso, o campo de atuação do pedagogo é vasto e se estende a diferentes seguimentos, tais como: organizações, hospitais, centros culturais, sítios de internet, editoras, consultorias, e qualquer outro ambiente que necessite da ação educativa.

Este artigo tem por objetivo contextualizar a atuação do pedagogo nas empresas, especialmente nos processos de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, bem como demonstrar a sua contribuição na definição das estratégias e metodologias, proporcionando a eficiência das ações educativas e benefícios de longo prazo.

Para alcançar os objetivos, foi realizada a revisão bibliográfica em materiais com temas relacionados à Pedagogia Empresarial ou ao desenvolvimento de pessoas nas organizações. Em seguida, ficou determinada a pesquisa do tipo qualitativa, com método de investigação empírica, baseada na técnica *survey*, efetuada por meio de entrevista não estruturada e de questionários contendo perguntas abertas e fechadas. Foi ainda acrescentada pesquisa quantitativa, realizada por amostragem, segundo a abordagem de Karmel e Polasek (1974 apud Silva, 2013). Os(as) pedagogos(as) empresariais selecionados para a pesquisa foram localizados por meio de sítio de relacionamentos profissionais na internet, denominado LinkedIn.

Este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: na seção dois apresentam-se os conceitos de Pedagogia e educação, os campos de atuação do pedagogo além do ambiente escolar e a definição de Pedagogia Empresarial. Na seção três, foi abordada a educação corporativa, com foco no T&D e na contribuição do pedagogo para que a prática educativa seja eficiente. Em seguida, na seção quatro, foi realizada a exposição dos dados adquiridos a partir das pesquisas e, na quinta e última seção, estão as considerações finais.

2 EDUCAÇÃO E PEDAGOGIA

O Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (2017) apresenta as seguintes definições para a palavra “educação”:

1 Ato ou processo de educar(-se). 2 Processo que visa ao desenvolvimento físico, intelectual e moral do ser humano, através da aplicação de métodos próprios, com o intuito de assegurar-lhe a integração social e a formação da cidadania. 3 Conjunto de métodos próprios a fim de assegurar a instrução e a formação do indivíduo; ensino. 4 Conhecimento, aptidão e desenvolvimento em consequência desse processo; formação, preparo. 5 Nível ou tipo específico de ensino. 6 Desenvolvimento sistemático de uma faculdade, um sentido ou um órgão. 7 Conhecimento e prática de boas maneiras no convívio social; civildade, polidez.

A educação é um bem social, fator transformador da sociedade. Seu papel vai além da transmissão de conteúdos no ensino formal. A prática educativa ocorre em diversos ambientes e está relacionada ao desenvolvimento de personalidade, dos valores morais e éticos, da construção do caráter, da visão de mundo, capaz de oferecer a cada pessoa a possibilidade de ser dona de seu próprio conhecimento, ser pensante, autônoma e crítica, que compreende o meio e a cultura em que está inserida. “Considerada tão antiga quanto a própria humanidade, a educação constitui suportes de equilíbrio e sobrevivência do próprio homem” (OLIVEIRA, 2013, p. 22).

O meio social também se valida dos processos educacionais para influenciar a formação humana, tendo em vista que os utiliza para reproduzir modelos e ideias, seguindo a determinadas tendências culturais, políticas e econômicas, introduzindo no cidadão um modelo a ser seguido. Bons ou maus hábitos podem ser disseminados por meio da educação, a depender da intenção do ato educativo. Portanto, o educador é dotado de grande poder sobre os educandos e, por isso, deve realizar o seu papel com consciência e responsabilidade.

A educação pode ter caráter não intencional ou intencional, sendo que o primeiro se refere às influências do meio social ou de fatores naturais (meio ambiente) sobre os indivíduos, ou seja, que estão ligados à transmissão de conhecimentos, ideias e informações de maneira informal. Já a educação intencional constitui as interações com objetivos conscientemente definidos, a partir da estruturação e sistematização dos conteúdos e métodos, assim como ocorre na educação formal.

O termo Pedagogia é definido pelo dicionário Michaelis como a ciência da educação e do processo de ensino aprendizagem, que constitui um conjunto de doutrinas, princípios e métodos que visam assegurar a educação de forma eficiente. O pedagogo francês Jean Houssaye “defende que a Pedagogia representa um saber específico, que pressupõe a reunião mútua e dialética da teoria e da prática educativas pela mesma pessoa” (HOUSSAYE apud OLIVEIRA, 2013, p. 24). Com isso, ao pedagogo é investida uma função reflexiva, investigativa e científica do processo educativo.

A Pedagogia constitui a prática educativa intencional, que tem o papel de desenvolver as potencialidades do ser humano. Neste sentido, estabelece a busca por fatores e meios que direcionem a prática educativa, de maneira a contribuir efetivamente para a construção do ser como parte de uma sociedade. A escolha e o aprimoramento dos métodos utilizados no processo educativo são determinados a partir do resultado dessa busca, para que proporcionem a assimilação de experiências, saberes e ações culturalmente organizadas.

Pedagogia é a ciência da educação: por ela é que a ação educativa adquire unidade e elevação. Educação sem Pedagogia, sem reflexão metódica, seria pura atividade mecânica, mera rotina. Pedagogia é ciência do espírito e está intimamente relacionada com filosofia, psicologia, sociologia e outras disciplinas, posto não dependa delas, eis que é ciência autônoma. (LUZIRIAGA, 1985, p. 02)

Comparando-se os modelos de educação adotados nas décadas passadas aos modelos mais atuais, é possível perceber as grandes mudanças já ocorridas, tanto na educação formal quanto informal. Nas escolas, o foco do processo de ensino-aprendizagem, que antes era o professor, passou a ser o aluno, o aprendiz. Enxergou-se, então, a necessidade de o educador compreender onde estão as falhas no processo de construção do conhecimento e ajustar a sua maneira de transmitir os conteúdos. Também, a inclusão de crianças com déficits de aprendizagem ou deficiências, que antes eram tidas como incapazes, exigiu o desenvolvimento de métodos mais adequados a este público. Os modelos anteriores de educação cabiam a uma sociedade mais repressora, que tinha o objetivo de formar cidadãos que seguissem regras sem as questionar. O mesmo ocorria nos diferentes campos da sociedade, como na família, no trabalho, na mídia, na igreja.

Porém, a sociedade está em constante mudança. Junto a estas mudanças está o fenômeno da globalização, que aproxima diferentes culturas, que influencia, que dita conceitos e tendências. Por isso, os cidadãos devem estar preparados para lidar com todo este movimento, sendo capazes de adotar atitudes conscientes com base em conhecimento adquirido e opinião crítica, em benefício ao crescimento da própria sociedade. Portanto, é função do pedagogo aliar as teorias educativas às práticas pedagógicas para manter os seus educandos em conexão com os saberes que atendam às suas necessidades de ser humano. “O planejamento diário do educador implica em conteúdos conceituais, atitudinais e procedimentais” (OLIVEIRA, 2013, p. 27)

2.1 A atuação do pedagogo além do ambiente escolar

De acordo com o parecer CNE/PC Nº 05/2005, que aprovou as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Pedagogia, os objetivos deste curso são amplos e compreendem, além da formação de professores, a educação profissional nas áreas de apoio escolar e “outras nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos” (BRASIL, 2005, p. 7).

Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando: I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação; **II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares**; III - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares. (BRASIL, 2005, ps. 7 e 8, grifo nosso)

O mesmo documento determina que a estrutura do curso de Pedagogia deve conter, dentre outros, um núcleo de aprofundamento e diversificação de estudos, voltado às áreas de atuação profissional, que abre oportunidades de “investigações sobre processos educativos e gestoriais, em diferentes situações institucionais-escolares, comunitárias, assistenciais, empresariais, outras.” (BRASIL, 2005, p. 11). Sendo assim, este parecer abre espaço para o reconhecimento da atividade pedagógica em diferentes instâncias da vida em sociedade, muito além das atividades escolares e da prática docente.

Sendo assim, o campo de atuação do profissional formado em Pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar, onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia. (LIBÂNEO, 2001, p. 116)

Oliveira (2013) destaca o quanto são essenciais os processos educacionais intencionais para a sociedade moderna, pois implicam conteúdos, métodos, lugares e objetivos sociopolíticos que possibilitam aos indivíduos a participação consciente, crítica e ativa na vida social. Acrescenta-se que, além de intencionais, os processos educacionais devem ser sucessivos, pois a realidade atual exige que as pessoas tenham condições de acompanhar a velocidade das informações, além de compreenderem as constantes mudanças que ocorrem nas diversas instâncias da vida em sociedade.

Ao pedagogo devem ser atribuídas as funções específicas da prática educativa, pois é quem traz de sua formação a capacidade de gerenciar o processo educativo intencional de maneira contínua, a partir da análise e compreensão de fatos, situações, necessidades, contextos e processos. A depender do contexto, o trabalho do pedagogo precisa ser aliado ao de outros profissionais, constituindo uma equipe multidisciplinar, a fim de produzir saberes coletivos que devem ser constantemente reconstruídos. “O pedagogo a cada dia tem o seu raio de atuação ampliado por uma gama de espaços educativos que demandam criticidade, consciência histórica e perspectiva política que é revelada na intencionalidade de sua práxis.” (ORTEGA; SANTIAGO, 2009, p. 29)

2.2 A Pedagogia Empresarial

Estamos na era do conhecimento, o que faz do capital intelectual um dos grandes diferenciais de uma empresa. Assim como em outros meios sociais, neste também destacam-se as pessoas com capacidade de pensar e agir de maneira crítica, autônoma, criativa; dotadas de múltiplas capacidades, com conhecimentos acerca do todo, da cultura e das necessidades de mudanças de atitude que culminem na superação de metas e resultados. Podemos considerar, assim, que a atualização do

conhecimento e o constante desenvolvimento das habilidades e competências¹ individuais são exigências do mercado de trabalho.

Cada indivíduo traz consigo o conhecimento adquirido a partir de suas próprias experiências, aliadas aos estudos e às demais oportunidades de aprendizado que tenha vivenciado. Seguindo as teorias que tratam da gestão por competências, que implicam o reconhecimento e o desenvolvimento das competências individuais, bem como a possibilidade de se agregarem novas, as empresas investem cada vez mais em programas de educação e treinamento, tanto voltadas aos líderes, para que consigam direcionar e extrair o melhor de cada subordinado, quanto ao corpo administrativo/operacional, para o aperfeiçoamento das atividades.

Uma empresa de conhecimento intensivo, além de atrair talentos, precisa também desenvolver sistemas de trabalho que viabilizem o aprendizado organizacional, fazendo com que o conhecimento corporativo seja maior que a simples soma dos conhecimentos individuais, o que a transforma numa empresa percebida não como um depósito, mas como um celeiro de talentos, simultaneamente capaz de captar, reter e desenvolver competências humanas. (FARIAS, 2009, p. 14)

No meio empresarial, as capacidades individuais são desenvolvidas, principalmente, a partir da implantação de um ambiente que propicie a aprendizagem contínua e das ações educativas institucionais. Estas têm caráter intencional, visto que envolvem a transmissão de conteúdos ou informações específicas, que agreguem conhecimentos aos empregados e reflitam no aumento da produtividade dentro da própria empresa, ainda que, em alguns casos, o conhecimento adquirido sirva para além deste objetivo. Observando que, neste momento, aplica-se a prática educativa intencional e sistematizada, então existe a ação pedagógica, o que abre espaço para o pedagogo no ramo empresarial.

A Pedagogia Empresarial, termo utilizado a partir do início da década de 80, é definida por toda atividade de estímulo ao desenvolvimento profissional realizada nas empresas e organizações, cujo foco inicial era o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, visto que se identificou o caráter didático na estruturação destes processos (HOLTZ apud OLIVEIRA, 2013, p. 34).

A inserção do pedagogo nas empresas ganha força a partir do contexto de intensa competitividade, que obriga as organizações a adaptarem as suas estruturas

¹ União sinérgica entre conhecimentos, habilidades e atitudes.

e modelos de gestão, tornando-se mais flexíveis e humanizadas, conferindo mais autonomia e responsabilidade aos empregados (CLARO; TORRES, 2012, p. 208). Em relação às possibilidades de atuação desse profissional no desenvolvimento de recursos humanos ou gestão de pessoas, Almeida (2006, p. 7) relaciona:

- Coordenação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos;
- Evidenciação de formas educacionais para aprendizagem organizacional significativa e sustentável;
- Implantação de mudanças culturais no ambiente de trabalho;
- Definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente;
- Consultoria interna nas atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A Pedagogia Empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticados como indispensáveis/necessários à melhoria da produtividade. Para tal, implanta programa de qualificação/requalificação profissional, produz e difunde o conhecimento, estrutura o setor de treinamento, desenvolve programas de levantamentos de necessidades de treinamento, desenvolve e adapta metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento. (RIBEIRO, 2010, p.11)

A Pedagogia Empresarial tem como finalidade promover mudanças de comportamento, resultando em maior qualidade de desempenho profissional e pessoal que favoreçam as duas partes: empresa e empregados. Compreende “a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva”. (LOPES, 2006, p. 74). A atuação do pedagogo deve se basear na política da área de Recursos Humanos - RH e estar de acordo com a filosofia, a cultura, as características e os objetivos organizacionais (RIBEIRO, 2010, p. 9).

3 EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para melhor compreensão dos modelos atuais de gestão de pessoas, segue breve resumo sobre o avanço nas pesquisas que envolvem os processos de produção: iniciadas no século XX, com a administração científica de Taylor, cujo objetivo principal “era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo” (ABREU, 2007, p. 66).

Baseou-se na análise dos movimentos de cada operário, a fim determinar estratégias para a redução do desperdício e o aumento da produção. Em seguida, Fayol cria uma abordagem voltada à melhoria da eficiência nos processos administrativos, a partir do correto planejamento e utilização de métodos adequados, em virtude da necessidade de se administrar organizações mais complexas. Em 1932, com a descoberta da importância do fator humano, surge a Teoria das Relações Humanas, na qual se iniciou um processo de integração dos indivíduos com a empresa, priorizando o enfoque no crescimento e na satisfação das pessoas dentro da organização (CHIAVENATO apud ABREU, 2007). As abordagens que sucedem a esta caminham sempre na direção de valorização do capital humano e do desenvolvimento de melhores condições de trabalho, com investimento nos funcionários e busca pelo aprimoramento contínuo das atividades.

O ambiente organizacional contemporâneo solicita o trabalhador pensante, criativo, proativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomada de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e flexibilização dos tempos atuais. (OLIVEIRA, 2013, p. 37)

A partir da compreensão do grande valor que o capital intelectual tem para a empresa, aumenta a preocupação em reter e desenvolver os empregados no lugar de substituí-los, proporcionando mais qualidade de vida, segurança e excelência no desempenho das atividades, uma vez que os empregados se sentem parte do negócio e motivados a devolverem o seu melhor em favor da empresa. Para que se possa extrair o máximo desempenho dos empregados, deve ser mantido um processo de educação continuada bem estruturado em todas as instâncias da empresa. São diversas as formas de promover a educação institucional, desde a oferta de bolsas para finalização de estudos ou cursos externos, até as ações realizadas dentro da própria empresa, das quais destaco neste artigo o Treinamento e Desenvolvimento – T&D.

Com o advento da Qualidade Total, passam a ser empregados os termos Educação e Treinamento para diferentes funções. Educação referindo-se a uma visão mais ampla do desenvolvimento e crescimento do ser humano na empresa. Treinamento seriam as ações corretivas e preventivas das tarefas executadas no trabalho. (FALCONI apud OLIVEIRA, 2013, p. 34)

O T&D está relacionado à produção de saberes, conhecimentos e atitudes dentro da organização, visando o crescimento pessoal e profissional de seus

colaboradores com o conseqüente aumento na produção e nos resultados. São essas ações que oferecem aos empregados a oportunidade de agregarem novos conhecimentos, de aprenderem a aprender, a trabalharem em equipe, a lidarem com situações conflituosas ou emergenciais, de conhecerem novas técnicas, se familiarizarem com mudanças nos processos e sistemas de produção, a compreenderem o negócio da empresa e as suas fases, enfim, oportuniza a integração entre funcionário e empresa. Chiavenato (2009, p. 288) define treinamento como o “processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Para que a aplicação do T&D seja eficaz, é necessário refletir sobre a maneira como o processo será conduzido, se a metodologia e a seleção de conteúdos estão adequadas ao público, pois não se trata meramente de transmitir conhecimento, mas sim de proporcionar um aprendizado efetivo. Por isso, é necessário que sejam obedecidas cada etapa da ação: o diagnóstico, o planejamento, a execução, o controle e a avaliação - DPECA (FARIAS, 2009).

O T&D está entre as atribuições da área de Gestão de Pessoas - GP ou RH, sendo que algumas empresas já contam com um núcleo específico de desenvolvimento de pessoas. Em ambos os casos, é importante manter uma equipe de profissionais “cujas atividades são orientadas por um sistema de expectativas compartilhadas, que se baseiam em atitudes, valores, percepções, crenças, hábitos e na motivação de cada colaborador” (ABREU, 2007, p. 25) para que, ao unirem conhecimentos, consigam proporcionar um ambiente de produção e reprodução de saberes coletivos.

Importante ressaltar que, em determinados casos, quando não há uma equipe preparada, é mais adequado à empresa buscar o auxílio de consultorias externas para realização do T&D, seja em alguma ou em todas etapas do processo. Neste caso, é sempre importante haver algum profissional, dentro da própria empresa, capacitado a avaliar previamente o projeto apresentado pela consultoria. O plano deverá estar adequado às necessidades, aos objetivos e à realidade da empresa, pois cada organização tem as suas particularidades. Dessa maneira, evita-se a aplicação de “pacotes prontos de treinamento” (CHIAVENATO, 2009), que impliquem o desperdício de tempo e de dinheiro.

3.1 A atuação do pedagogo nos processos de T&D

As atividades de T&D constituem processos de educação intencional, que têm por objetivo o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados de uma organização, para que estes sejam capazes de melhorar o seu desempenho e produtividade, refletindo nos resultados da empresa. Podem ser realizadas utilizando-se diferentes modelos ou técnicas, que devem ser definidas a partir de estudos prévios acerca da necessidade, do ambiente, do público alvo e de tantas outras variáveis.

Para que a ação educativa institucional seja eficiente, deve compreender um planejamento minucioso, efetuado com base nas características e nos objetivos da empresa, no público alvo, nas competências a serem desenvolvidas, nos *gaps*² diagnosticados, no assunto que deve ser abordado. De posse destes dados iniciais é que podem ser definidas as estratégias, as metodologias, os conteúdos, os materiais didáticos, os instrumentos, a estrutura e tudo o mais que se fizer necessário à preparação de um ambiente adequado, respeitando aos recursos disponibilizados pela organização. Note que esta fase de planejamento exige a atuação de um profissional com amplo conhecimento acerca das teorias pedagógicas, capaz de direcionar o aprendizado, de reconhecer o ritmo de aprendizagem e de reformular o planejamento sempre que houver necessidade, de forma a viabilizar a apropriação do conhecimento.

Como citado no item anterior, o RH ou o núcleo de desenvolvimento de uma empresa devem ser formados por uma equipe com profissionais de diferentes especialidades, dentre eles, o pedagogo, pois:

Enquanto articulador de propósitos organizacionais individuais, o Pedagogo Empresarial pode ser considerado um líder que interage com outros líderes dentro da dinâmica organizacional. Desse modo, assume esse papel de entender suas nuances em si e nos outros, permite o desenvolvimento de habilidades gerais e específicas, especialmente em termos da emissão de juízos acerca dos comportamentos, das competências e das habilidades a serem desenvolvidas. (RIBEIRO 2010, p.10)

O pedagogo traz de sua formação toda uma bagagem que lhe permite planejar, conduzir e avaliar a prática educativa. Os parâmetros que norteiam a educação escolar, principalmente os modelos contemporâneos de educação, tem

² Gap é uma palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha.

como foco o aprendiz, fazendo do professor um direcionador, um mediador na construção do conhecimento, a partir da adequação de estratégias que respeitem as necessidades individuais dos educandos, que promovam a aprendizagem em grupo e a troca de experiências, que transforme a sala de aula em um ambiente de intenso aprendizado para todos os envolvidos (incluindo o próprio docente), associando os conteúdos à realidade dos alunos, para que eles consigam compreender a aplicação prática do que está sendo ensinado. Os parâmetros da educação escolar, adaptados à realidade organizacional e fundamentados nos princípios da educação de adultos, contribuem para a eficácia nos processos de educação corporativa (FARIAS, 2009, p. 31).

O pedagogo deve estar envolvido em todas as fases do T&D, desde o levantamento das necessidades de treinamento, gerenciando o processo de aprendizagem para convertê-lo em ações que agreguem valor à organização, construindo a prática educativa em torno das metas e objetivos da empresa, de maneira que o conhecimento produzido seja transformado em vantagem competitiva. Portanto, “é necessário que este profissional elabore projetos de desenvolvimento de pessoal que trabalhem e potencializem conhecimentos, habilidades e atitudes, estimulando o desenvolvimento do ser humano de forma integral” (CLARO; TORRES, 2012, p. 211).

Por fim, a avaliação dos resultados é de grande importância para o prosseguimento das ações de T&D, visto que oferece a visão acerca da eficácia do programa, podendo determinar a alteração no planejamento e na execução. Neste sentido, o pedagogo deve realizar, além da avaliação de reação imediatamente ao fim do programa, as avaliações em médio e longo prazo, que consigam mensurar, de maneira mais fidedigna, os resultados da ação educativa sobre o desempenho dos participantes.

4 O PEDAGOGO EMPRESARIAL NO MERCADO DE TRABALHO

O objetivo deste trabalho é contextualizar a atuação do pedagogo empresarial e destacar de que maneira este profissional pode contribuir para os processos de T&D, a partir dos conhecimentos adquiridos de sua formação.

Inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica em materiais com temas relacionados à Pedagogia Empresarial ou ao desenvolvimento de pessoas nas organizações. A partir daí, foi então determinado o tipo de pesquisa qualitativa, com método de investigação empírica baseada na técnica *survey*, realizada por meio de entrevista não estruturada e de questionários contendo perguntas abertas e fechadas, todos direcionados a pedagogos que atuam em empresas, na área de desenvolvimento de pessoas. Em virtude da dificuldade de encontrar pedagogos que atuam ou atuaram em empresas, não houve restrição quanto à localidade, ao porte ou ao seguimento da empresa.

A entrevista foi realizada com pedagoga, coordenadora de RH em empresa do ramo de inteligência industrial, contatada por meio de indicação pessoal. O grupo de pedagogos selecionado para envio do questionário foi, em sua maioria, identificado a partir de sítio de relacionamentos profissionais na internet, denominado LinkedIn (www.linkedin.com). Como contato inicial, foi enviada a solicitação de conexão no sítio. Estabelecida a conexão, o questionário foi enviado através da internet aos que aceitaram respondê-lo. Os questionários foram enviados a 10 pessoas, no entanto, apenas 2 os devolveram, dificultando o delineamento de perfis a partir da análise qualitativa.

Devido aos percalços na realização da pesquisa qualitativa, foi acrescentada nova pesquisa, do tipo quantitativa, utilizando como base o mesmo sítio na internet, que apresenta divulgação pública de dados individuais relevantes para a pesquisa, tais como: a formação superior, especializações e o cargo/função de ocupação atual. A pesquisa foi realizada por amostragem, segundo a abordagem de Karmel e Polasek. Foram selecionados aleatoriamente 140 perfis, utilizando a ordem de apresentação do próprio sítio, a partir das buscas pelos termos (cargos/funções) “Analista de Treinamento e Desenvolvimento”, “Gestor de Recursos Humanos” ou “Gestor de Desenvolvimento Humano”. A identidade dos profissionais e o nome das empresas permanecerão ocultos, a fim de preservar a privacidade e a segurança dos envolvidos contra possível utilização inadequada das informações.

4.1 O pedagogo empresarial como gestor de RH – síntese da entrevista

A partir de indicação, foi estabelecido contato com uma pedagoga empresarial, que atua como coordenadora de RH em uma empresa do ramo de inteligência industrial. O encontro para a entrevista aconteceu em 13/12/2016.

4.1.1 Identificação

A pedagoga tem formação em Administração escolar e Orientação educacional, com especialização em Psicopedagogia Institucional. “As relações profissionais e o cunho pedagógico que há sobre elas” a influenciou na escolha da especialização. Iniciou o seu percurso profissional na área escolar, como professora, depois como orientadora educacional ao tempo em que também era responsável pela capacitação técnica dos professores, abrindo-lhe as portas para atuação no desenvolvimento de pessoas em instituições não-escolares.

Há quatro anos, foi aprovada em processo seletivo para o cargo de especialista de RH na empresa em que trabalha. Há dois anos, foi reposicionada como coordenadora do mesmo setor. A empresa conta com quadro de pessoal altamente qualificado, formado basicamente por especialistas, tendo em vista que o produto oferecido é o conhecimento, a inteligência na área industrial. Os profissionais que oferecem apoio técnico são terceirizados ou estagiários.

4.1.2 A equipe de RH

O RH une os núcleos responsáveis pelo Departamento Pessoal – DP, com 3 pessoas (1 contrato efetivo e 2 terceirizados), e pela GP, também com 3 pessoas (1 efetivo, 1 terceirizado e 1 estagiário). De toda a equipe, somente a coordenadora é pedagoga e tem conhecimento aprofundado sobre os processos de aprendizagem na empresa. Logo, ela mesma realiza ou participa diretamente das etapas que compõem a capacitação e pessoas.

4.1.3 Os processos de capacitação dentro da empresa e suas mudanças

A empresa sempre investiu na capacitação de seus empregados. As ações de T&D são abertas a todos os colaboradores, independente do regime de contratação. Os programas de desenvolvimento humano são divididos em dois blocos: o primeiro agrupa cursos para capacitação técnica, já o segundo é direcionado ao desenvolvimento das competências comportamentais sendo que, nos dois casos, alguns são disponibilizados a todos os empregados e outros a grupos específicos.

No início de suas atividades como especialista, a pedagoga vivenciou ações de capacitação que, na sua visão, apresentavam incoerências na seleção do público alvo em relação aos objetivos. Citou como exemplo um curso de liderança, cuja turma participante não continha líderes ou gestores. Ou seja, o grupo compreendia participantes alheios ao assunto e/ou à aplicação prática do tema abordado. Neste momento, os objetivos do curso e o público alvo estavam desconectados, o que levou a pedagoga a julgar que a falha ocorreu pela falta de uma visão pedagógica no planejamento da atividade.

Foi destacado o programa denominado “Trilhas do Conhecimento”, que compreendia um agrupamento de cursos, com diferentes assuntos, cujo objetivo era proporcionar aumento gradativo de conhecimentos. Assim, cada participante deveria passar por todos os cursos que compunham a trilha. Embora a ideia parecesse promissora, pela análise da pedagoga, o título do programa era equivocado, pois os cursos tratavam de temas desconexos e que não tinham sequência, o que limitava o aprendizado. Posteriormente o programa foi reformulado, de maneira que, o empregado que vier a participar de um determinado curso de nível iniciante, seguirá participando nos níveis intermediário e avançado da mesma matéria. Ou ainda, quando não houver a segregação em níveis, será orientada a participação em cursos que ofereçam seguimento ao conhecimento adquirido num curso anterior, representando, desta maneira, uma verdadeira trilha.

Outra mudança refere-se à anterior obrigatoriedade de participação dos empregados em diversos cursos, até o cumprimento de uma determinada carga horária total, independentemente da relevância dos conteúdos ou da adequação de nível. Atualmente, os empregados podem se candidatar a qualquer curso, sem

limitação da carga horária total, sendo que a preferência será daqueles que tenham maior aderência ao tema, em virtude das atividades desempenhadas.

Nos últimos dois anos, a empresa passou por mudanças na presidência e, por isso, os processos de T&D sofreram reformulações sucessivas para atenderem às expectativas de cada gestão. No início do ano de 2016 houve redução de 50% no orçamento destinado à educação corporativa, em decorrência da crise econômica que acometia o país no período. Isso exigiu do RH a busca por soluções criativas. Uma dessas soluções foi identificar, dentro do próprio quadro de empregados, pessoas qualificadas e com perfil adequado para ministrarem cursos dentro da empresa, de forma planejada e orientada. Nestes casos, é oferecida uma consultoria pedagógica ao ministrante, com orientações acerca de gestão do tempo, definição e organização dos conteúdos, análise e adaptação da linguagem, dos materiais e dos recursos didáticos. Nas avaliações, notou-se que essa alternativa trouxe resultados além dos esperados, pois também corroborou para a admiração e o reconhecimento ao trabalho dos colegas, bem como refletiu positivamente nos relacionamentos internos.

A fim de oferecer mais qualidade e efetividade nos processos de desenvolvimento humano, a coordenadora sentiu a necessidade de aprofundar os estudos acerca do conceito de universidade corporativa. Este conceito, na sua opinião, poderá contribuir para o aprimoramento dos processos, tornando-os mais adequados às características do corpo profissional da empresa.

Também ficou destacado o trabalho pedagógico sobre a mudança de comportamento na disseminação de nova cultura ou na implantação de novos sistemas de produção. Durante os dois anos de atuação da coordenadora, a empresa também passou por substituição do sistema operacional corporativo. Como, em geral, as pessoas têm forte resistência às mudanças, foi realizado todo um trabalho psicopedagógico para abrir caminhos à aceitação do novo, onde se buscou mostrar as possibilidades de melhorias e os avanços que as mudanças representariam. Além disso, em relação à troca do sistema operacional, foi oferecido o treinamento a todo o corpo administrativo, reduzindo as reclamações a números inexpressivos. Os resultados reforçaram a premissa de que a aprendizagem é sempre a melhor solução.

A coordenadora afirmou que ainda sente alguma resistência das pessoas em relação à educação corporativa, seja por não conferirem credibilidade, ou por julgarem que já sabem o necessário para o bom desempenho de suas atividades.

4.2 O pedagogo como Analista de Treinamento e Desenvolvimento – dados coletados por meio dos questionários

Os questionários foram enviados a 10 pedagogos, atuantes na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas em empresas. Entretanto, somente 2 foram respondidos. Para facilitar a apresentação das informações coletadas, as pedagogas serão identificadas como A e B.

4.2.1 Identificação

Pedagogas, formadas nos anos de 1999 e 2000, com idade média de 42 anos. Ambas possuem especializações, sendo A em Psicopedagogia e Gestão Estratégica de Pessoas e B em Coaching. A primeira descreveu o seu cargo como pedagoga responsável pela capacitação de pessoas e, a segunda, como analista de desenvolvimento pleno.

4.2.2 Descrição do ingresso e das atividades como pedagoga empresarial

Apenas A conheceu a profissão de pedagoga empresarial ainda na faculdade, porém sentiu necessidade de buscar especialização para complementar os seus conhecimentos e nortear a sua atuação. Esta já trabalha há 16 anos na área, sendo 7 deles na empresa atual. Já B, foi apresentada a essa possibilidade por meio do plano de carreira da empresa em que trabalha, onde está há 15 anos no total, sendo 8 como pedagoga empresarial. Em ambos os casos, a investidura no cargo se deu por meio de processos seletivos, para os quais ser pedagoga era pré-requisito.

As atividades envolvem o planejamento, a preparação, no caso de A

também a execução, de treinamentos ou outras atividades de capacitação, que podem ser direcionados ao corpo administrativo ou aos gestores.

4.2.3 Contextualização das atividades

Acerca do levantamento das necessidades, A informou que é realizado com base na determinação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao cargo de ocupação. A partir desta análise, são identificados os *gaps* e, então, inicia-se o planejamento. Já B informou que o diagnóstico é realizado por meio de formulários padronizados. O diagnóstico das necessidades é o primeiro passo no processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações e precisa ser capaz de identificar as demandas por conhecimentos em dois níveis: reativo e prospectivo. No primeiro, são identificadas as falhas no cotidiano da empresa que estejam causando déficit de desempenho com perdas para o negócio. Já no segundo nível, o prospectivo, identificam-se as demandas de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance dos objetivos futuros da empresa, determinados na formulação do planejamento estratégico (MARRAS apud FARIAS, 2009, p. 44).

Nas duas empresas em que atuam as pedagogas, o planejamento dos programas de treinamento é de responsabilidade da equipe de RH ou de desenvolvimento de pessoas, e tem como ponto de partida reuniões das quais participam representantes das partes interessadas. Para Chiavenato (2004), na etapa de planejamento deve-se definir um programa educativo integrado e coeso, baseado no diagnóstico das necessidades apresentadas pela organização.

As pedagogas afirmaram que as organizações ou os parceiros normalmente incentivam as ações de capacitação e fornecem os recursos necessários. O interesse dos envolvidos inicialmente era baixo, mas foi aumentando com o passar do tempo. Considerando as avaliações de reação, realizadas ao fim de cada atividade, os resultados são positivos. Porém, a pedagoga A destaca que as avaliações de médio ou longo prazo não estão sendo realizadas, o que impede mensurar a efetividade das ações e os ganhos reais. Para Wick e León (1997), quando realizadas apenas avaliações logo ao fim da aplicação dos programas de treinamento, é mensurado basicamente o valor de entretenimento do processo, e não o

aprendizado de fato. Ainda, “como estes programas representam investimentos financeiros, de tempo e de recursos materiais, requerem um retorno positivo, aferindo, em síntese, se atenderam as especificidades para as quais foram desenhadas” (CHIAVENATO apud FARIAS, 2009, p. 91).

Foi destacada por A uma ação educacional, na qual foi disponibilizado um curso de MBA³ à distância, desenvolvido em parceria com uma universidade federal e instituições internacionais, realizado por videoconferências e plataforma Moodle⁴. Este curso foi disponibilizado a 40 profissionais de 6 diferentes localidades no Brasil, além de profissionais renomados no setor.

4.2.4 Visão e expectativas em torno da profissão

As pedagogas acreditam que a sua formação as permite atuar de maneira mais coerente nos processos de desenvolvimento de pessoas, pois as teorias pedagógicas oferecem suporte às práticas educativas, auxiliam na adequação de metodologias ao público alvo e fundamentam a execução das atividades. A pedagoga B complementa que nota a dificuldade dos demais profissionais de sua equipe em compreenderem e formularem os processos de aprendizagem.

Ambas as participantes conhecem outros(as) pedagogos(as) que atuam em empresas. Acreditam que a atual tendência de valorização do capital humano, aliada à crescente cultura de educação nas empresas, abrem cada vez mais espaço aos pedagogos, que têm muito a agregar neste setor.

4.3 A proporcionalidade de pedagogos atuando no T&D em relação a outros profissionais

Com o objetivo de identificar a proporção de pedagogos em relação a outros profissionais atuantes na área de T&D, foi realizada pesquisa no sítio de

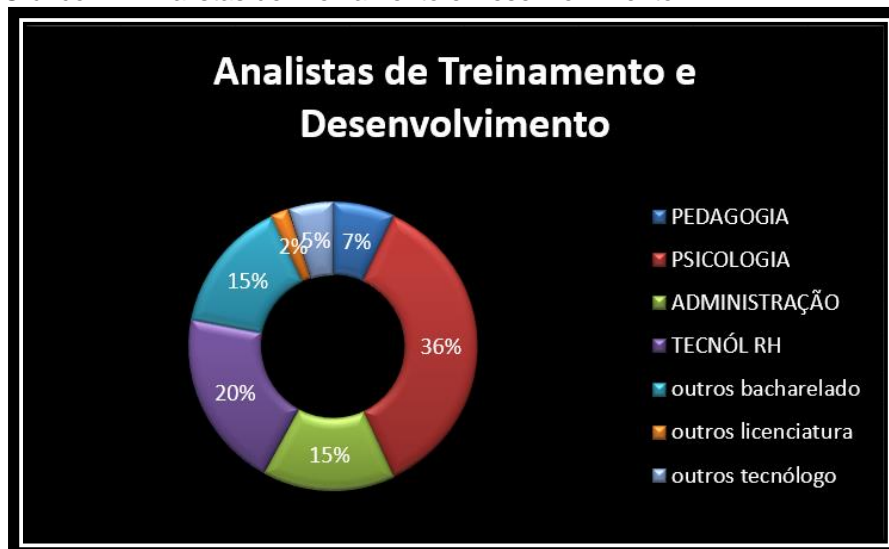
³ O termo vem do inglês *Master in Business Administration*. É a especialização *latu sensu* na área gerencial ou administrativa.

⁴ Plataforma de ensino aprendizagem via internet.

relacionamentos profissionais LinkedIn, no mês de março de 2017. O sítio torna públicas informações pessoais ou profissionais, conforme autorização dos próprios participantes. Foram realizadas buscas pelos termos “Analista de Treinamento e Desenvolvimento”, “Gestor de Recursos Humanos” e “Gestor de Desenvolvimento Humano”. Foram visualizados 140 perfis, dos quais foram consultados o curso de formação superior e o estado (geográfico) de origem. As amostras foram selecionadas aleatoriamente, entretanto, cabe ressaltar que o LinkedIn apresenta prioritariamente os resultados com maior relevância, seguindo a critérios do próprio sítio.

Na busca por Analista de Treinamento e Desenvolvimento, foram consultados 100 perfis, dos quais 68% são do estado de São Paulo - SP. Os demais são oriundos de diferentes estados e do Distrito Federal - DF. Do total, somente 7 profissionais dessa categoria são graduados em Pedagogia, todos de SP. O maior número de profissionais é da Psicologia - 36, seguido pelos tecnólogos em Recursos Humanos - 20. Destes, 4 possuem especialização em Pedagogia Empresarial ou Educação Corporativa, sendo 3 de SP e 1 do Rio de Janeiro - RJ.

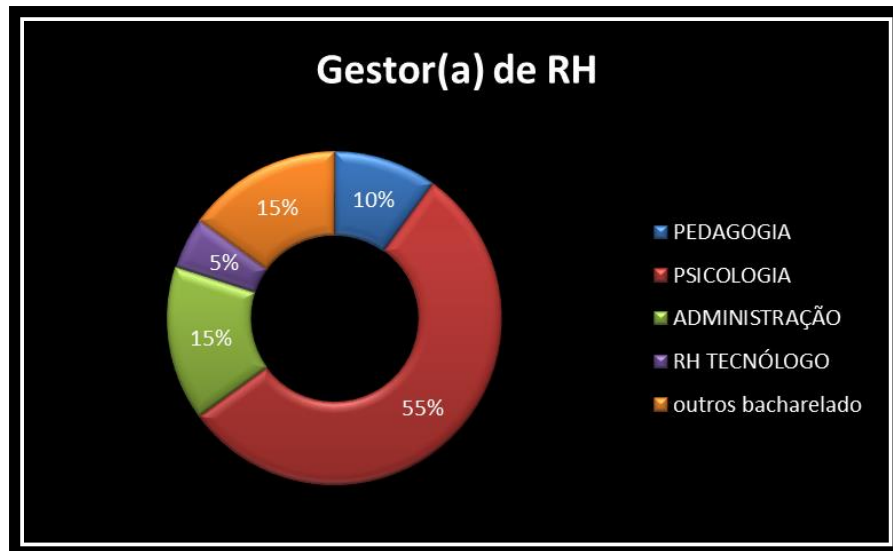
Gráfico 1 – Analistas de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Produzido pela autora do artigo, com dados coletados em pesquisa ao sítio <http://www.linkedin.com> – 10/03/2017

Como amostragem de Gestor de Recursos Humanos, foram consultados 20 perfis, dos quais 80% são do DF. Do total, apenas 2 são Pedagogos, ambos do DF. Mais uma vez, os psicólogos aparecem em maior número - 11, que representam 55% do total, conforme representado no gráfico 2.

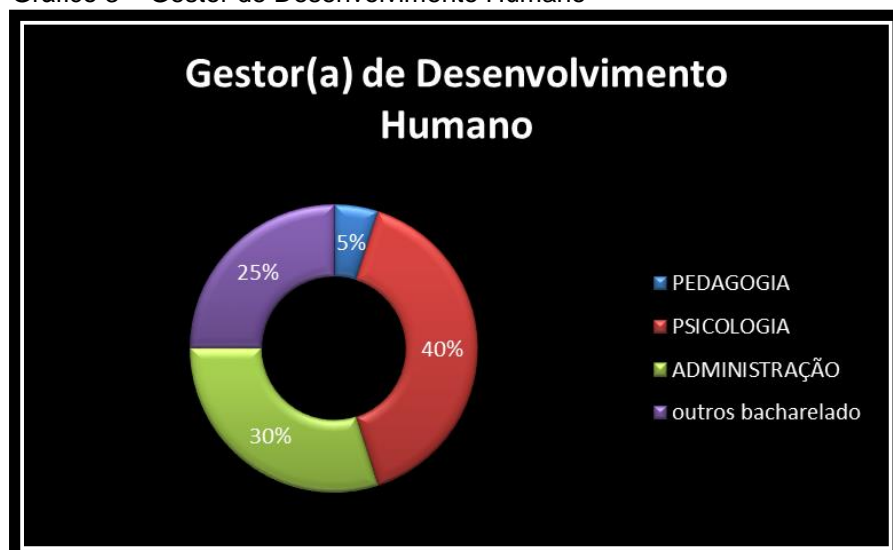
Gráfico 2 – Gestor de Recursos Humanos



Fonte: Produzido pela autora do artigo, com dados coletados em pesquisa ao sítio <http://www.linkedin.com> – 10/03/2017

O gráfico 3 apresenta os resultados da busca por Gestor de Desenvolvimento Humano, quando foram consultados outros 20 perfis, dos quais apenas 1 é pedagogo. Os psicólogos são 8 e outros 6 são administradores. Nenhum dos perfis selecionados tem especialização na área de Educação Corporativa ou Pedagogia Empresarial. A maioria dos profissionais, 35%, também está concentrada no estado de SP, seguido por Minas Gerais – MG, 15%. Os demais se equilibram entre outros estados e o DF.

Gráfico 3 – Gestor de Desenvolvimento Humano



Fonte: Produzido pela autora do artigo, com dados coletados em pesquisa ao sítio <http://www.linkedin.com> – 10/03/2017

4.4 Perfil do mercado de trabalho quanto à participação de pedagogos nos setores de T&D

Analisadas as informações colhidas por meio da entrevista e dos questionários, depreendeu-se que os conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica do pedagogo oferecem base para atuação nos processos educativos empresariais. Isto porque o pedagogo é colocado em contato com as fundamentações da prática educativa, da didática, das estratégias de ensino-aprendizagem, das técnicas de construção do conhecimento e de envolvimento dos participantes. Entretanto, o foco principal dos cursos está basicamente relacionado ao trabalho nas instituições de ensino, e as oportunidades de atuação além do ambiente escolar são pouco exploradas.

A participação das pedagogas empresariais representou ganho nas ações de T&D das empresas. Registre-se que a pedagoga entrevistada, que atua em Brasília – DF, assumiu a sua posição em razão de um percurso profissional natural, em que a sua experiência foi fator determinante para investidura no cargo, que não exigia a formação superior em Pedagogia. Já as pedagogas que responderam aos questionários são do estado de SP, conforme dados do LinkedIn, e passaram por seleção que condicionava a participação exclusiva de pedagogos.

Considerando os resultados das buscas realizadas no sítio LinkedIn, verificou-se que, no DF, a participação do pedagogo empresarial ainda é pequena, já que pouquíssimos perfis são desta localidade. O contato realizado com outros profissionais de RH do DF, na busca por pedagogos para realização da pesquisa, apoiou este entendimento. Notou-se também que, embora os setores de desenvolvimento de pessoas estejam em constante crescimento, nessa região ainda não é usual aplicar-se a nomenclatura de cargo ou função que especifique a atividade, sendo ainda classificada sob o termo generalista Analista de Recursos Humanos.

Quando realizada no LinkedIn a busca por Analista de Treinamento e Desenvolvimento, o estado de São Paulo apresentou expressivo número de perfis, dentre eles, pedagogos. Os resultados também apontaram que, na mesma localidade, existe a procura por especialização na área de Pedagogia Empresarial ou educação corporativa, ainda que em baixo número. Ou seja, naquele estado, a demanda do

mercado competitivo tem refletido na reclassificação de cargos e na busca por profissionais mais familiarizados com os processos educativos. Destaca-se que as pedagogas que responderam aos questionários também são de SP, e que estas, diferentemente da coordenadora do DF, assumiram os seus cargos após processo seletivo que exigia a formação superior em Pedagogia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho contribuiu para o entendimento acerca das mudanças, ainda em andamento, nas relações de trabalho. A educação corporativa passou a ser condição imprescindível na colocação de uma empresa em relação ao mercado competitivo, pois o capital intelectual representa o seu diferencial. A empresa que investe no desenvolvimento de seu pessoal tem como resultado o aumento da produtividade e, conseqüentemente, dos resultados.

Atualmente, as empresas devem estar estruturadas para proporcionar aos seus empregados um ambiente de aprendizagem contínua, onde se busca a construção e a reconstrução do conhecimento, a atualização constante de técnicas e competências. Assim sendo, este se torna mais um campo da sociedade que pede a intervenção de pedagogos, que devem estar devidamente preparados para aliar as teorias educativas às práticas apropriadas ao público organizacional. Entretanto, as possibilidades de atuação deveriam ser mais exploradas no decorrer do curso de graduação em Pedagogia, pois o foco, quase que exclusivo no ambiente escolar, tira dos próprios pedagogos a autonomia de decidirem por diferentes caminhos.

Em razão das dificuldades de encontrar pedagogos atuantes em RH para a realização das pesquisas, percebeu-se que, no DF, a Pedagogia Empresarial ainda é uma atividade pouco difundida. Os resultados obtidos a partir da coleta de dados também direcionaram para o entendimento de que, no país, os núcleos de T&D continuam sendo formados, em sua maioria, por psicólogos, seguidos de tecnólogos em RH. Os administradores também estão em maior número, quando comparados aos pedagogos.

A forte tendência de implantação do T&D nas empresas culminou na reestruturação dos planos de cargos. Na pesquisa realizada por “Analista de

Treinamento e Desenvolvimento”, o sítio LinkedIn apresentou milhares de resultados, sendo a grande maioria localizada no estado de São Paulo, o que representa um passo inicial para o reconhecimento da importância desse cargo nos demais estados.

O que se conclui é que, aos poucos, cresce o investimento das empresas nos processos de educação continuada, bem como a aceitação e o interesse por parte dos empregados. O mercado, cada vez mais exigente, caminha para a necessidade de implantação de processos educacionais mais elaborados, bem planejados e adequados à realidade das empresas. Portanto, há uma expectativa positiva quanto à inserção de pedagogos no ramo empresarial, seja na condição de mediadores do processo de construção do conhecimento, de disseminadores de novas culturas ou de direcionadores do comportamento humano.

ORGANIZATIONAL PEDAGOGY: the insertion of the pedagogue in the management of people and its activity in the training and development processes.

ABSTRACT

Pedagogy, even today, is basically related to school educational processes. However, the entire educational process with intentionality, whether carried out in a school or non-school environment, depends on the pedagogical action. The field of action of the pedagogue is vast and extends to different segments, including business. The objective of this article is to contextualize the pedagogical performance in companies, especially in the processes of Training and Development - T & D, evidencing the contribution of this professional in the definition of strategies and methodologies, providing long term benefits. The data for the survey were collected through face-to-face interviews, questionnaires and queries to LinkedIn - professional internet site. The results corroborated the expectations of the insertion of the pedagogue in the organizations, although this possibility is still little explored.

Key words: Education. Organizational Pedagogy. Human Resources. Training & Development.

REFERÊNCIAS

ABREU, Brígida Ferraz Zinato. **Gestão de pessoas nas instituições de ensino superior**: um estudo sobre clima organizacional em IESs do DF. 2007. 267 f. Dissertação Pós-Graduação em Educação – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

ALMEIDA, Antônia Luciene de. **Uma análise do pedagogo em ambientes empresariais**. Anuário da Produção de Iniciação Científica da Prática Discente, v. 10, n.11, 2007. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anuic/article/view/1391/901>> Acesso em: 06 nov. 2013.

ALMEIDA, Marcos Garcia de. **Pedagogia empresarial**: saberes, práticas e referências. São Paulo: Brasport, 2006.

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Por uma competência política e técnica no treinamento. **Psicologia, Ciência e Profissão**. v. 6, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v6n2/04.pdf>> Acesso em: 06 nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação / Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP Nº 05/2005, de 13 de dezembro de 2005**. Dispões sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05_05.pdf> Acesso em 31 jan. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Compacta, 2009.

CLARO, Alberto Carvalho dos Santos; TORRES, Mariana de Oliveira Fernandes. **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. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rc/article/view/2214>> Acesso em: 19 fev. 2014.

FARIAS, Edvaldo de. **Pedagogia na empresa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

LIBÂNIO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2001.

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

LUZIRIAGA, Lorenzo. **História da educação e da pedagogia.** São Paulo: Nacional, 1985.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa.** Melhoramentos, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=RQ9Od>> Acesso em: 27 fev. 2017.

OLIVEIRA, Lígia Bitencourt. **Pedagogia Empresarial:** uma análise da atuação do pedagogo em ambientes empresariais. 2013. 113 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia. Lisboa, 2013. Disponível em <http://recil.ulusofona.pt/bitstream/handle/10437/5778/Ligia_Bitencourt_Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1> Acesso em: 30/05/2016

ORTEGA, Lenise Maria Ribeiro; SANTIAGO, Nilza Bernardes. A atuação do pedagogo: que profissional é esse? **Pedagogia em ação**, v. 1, n. 2, 2009. Disponível em: <http://ws1.pucminas.br/graduacao/cursos/arquivos/ARE_ARQ_REVIS_ELETR20120819221313.pdf#page=24> Acesso em: 06 nov. 2013.

PASCOAL, Miriam. O pedagogo na empresa. **Revista Diálogo Educacional**, v. 7, n. 22, p. 183-193, set-dez. 2007. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1891/189116805013.pdf>> Acesso em: 06 nov. 2013.

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

SILVA, Elvis Magno. **Métodos Quantitativos:** introdução & estatísticas básica, capítulos 1 e 2. 2003. Disponível em: < <https://pt.slideshare.net/ElvisMagno/cap-1-e-2-introduo-estatstcas-bsica>> Acesso em: 27 fev. 2017.

VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski. **O pedagogo e a aprendizagem empresarial.** Tuiuti: Ciência e Cultura, n. 28, p. 11-44, mar. 2002. Disponível em: <http://utp.br/tuiutienciaecultura/ciclo_2/FCHLA/FCHLA%2028/PDF/art%201.pdf> Acesso em: 06 nov. 2013.

WICK, Calhoun W.; LEÓN, Lu Stanton. **O desafio de aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1997.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Identificação

1. Idade:
2. Cargo/função atual:
- 2.1. Qual o segmento da empresa?
3. Qual a sua graduação e o ano de conclusão?
4. Possui curso de especialização? (Citar qual)

Ingresso na Pedagogia Empresarial e descrição das atividades

5. De que forma conheceu a atividade de Pedagogia Empresarial?
6. Há quanto tempo trabalha com desenvolvimento de pessoas em organizações?
- 6.1. Há quanto tempo na organização atual?
7. Como foi o seu ingresso na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas?
8. Quais as atividades desenvolvidas por você atualmente? Qual público alvo?

Contextualização das atividades desenvolvidas

9. De que forma identifica a necessidade de realizar ações de Treinamento e Desenvolvimento – T&D?
10. Como ocorre o planejamento das atividades?
11. As atividades de T&D são planejadas e aplicadas por você e sua equipe, ou são realizadas por terceiros?
12. A organização oferece recursos, equipamentos e espaços condizentes com as necessidades de treinamento?
13. Quais as principais ferramentas utilizadas nas atividades de T&D?
14. As atividades são oferecidas no horário de trabalho ou em horários alternativos?
15. Como você classifica o interesse dos envolvidos nos processos?
16. As atividades de T&D vem apresentando resultados efetivos? Como é realizada a avaliação?
17. Há alguma ação realizada por você e sua equipe que gostaria de destacar?

Visão e expectativas em torno da profissão

18. Acredita que o fato de ser profissional da Pedagogia lhe permite compreender melhor as necessidades de intervenção, a aplicabilidade dos processos e a avaliação de projetos apresentados por terceiros? Comente.
19. Conhece outros(as) pedagogos(as) atuantes na área de Gestão de Pessoas?
20. Qual a sua expectativa acerca da Pedagogia empresarial em relação ao mercado de trabalho?