



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro  
Faculdade de Formação de Professores  
Departamento de Educação**

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL:  
UMA NOVA PERSPECTIVA DE TRABALHO**

**Natasha Hermida Pereira Castro da Silva**

**São Gonçalo  
2009**

**Natasha Hermida Pereira Castro da Silva**

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL:  
UMA NOVA PERSPECTIVA DE TRABALHO**

Dissertação apresentada, como requisito para obtenção do título de Graduação, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro em Pedagogia, da Faculdade de Formação de Professores.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena Amaral da Fontoura**

São Gonçalo  
2009

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/CEH/D

S586 Silva, Natasha Hermida Pereira Castro da.  
Pedagogia empresarial: uma nova perspectiva de trabalho / Natasha  
Hermida Pereira Castro da Silva. – 2009.  
51 f.

Orientador: Helena Amaral da Fontoura.  
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) - Universidade do Estado do Rio  
de Janeiro, Faculdade de Formação de Professores.

1. Pedagogia como profissão. 2. Pedagogia – Formação profissional. I.  
Fontoura, Helena Amaral da. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade  
de Formação de Professores, Departamento de Educação.

CDU 371.12

***"Nenhum de nós pode programar a vida como linha reta, imutável, inflexível. A cada instante as surpresas rebentam e temos que ter humildade e imaginação criadora para ir salvando o essencial, através do inesperado de cada instante".***

**Dom Helder Câmara.**

***Ao meu avô, Prof. Amaury da  
Silva Pereira, que já não se  
encontra mais no nosso  
convívio.***

## **AGRADECIMENTOS**

- ✓ A Deus, maior de todos os mestres, que nos mostra sempre o melhor caminho e me deu saúde para completar mais esta etapa.
  
- ✓ Em especial a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Helena Amaral da Fontoura da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Faculdade de Formação de Professores de São Gonçalo, alicerce da realização deste estudo, pela confiança, estímulo, críticas, sugestões e pela orientação não só neste, mas em diversos outros trabalhos.
  
- ✓ A minha mãe, pelo apoio, respeito e por compartilhar dos meus ideais, incentivando-me incansavelmente a cada momento. Seu carinho, ajuda e atenção possibilitou a feitura deste trabalho.
  
- ✓ A minha irmã pela paciência, compreensão e pelo distanciamento durante a elaboração do trabalho.
  
- ✓ Ao meu pai pelo carinho, amizade e paciência durante os momentos difíceis.
  
- ✓ A todos os mestres, técnicos e amigos que de alguma forma contribuíram e incentivaram este trabalho.

## RESUMO

Foi através da curiosidade em conhecer outras formas de pensar e fazer educação, que o presente trabalho foi realizado. A escolha do tema “Pedagogia Empresarial” decorreu da observação de que, cada vez mais, os pedagogos estão inseridos neste mercado de trabalho. Este estudo teve como objetivo reconhecer o pedagogo empresarial em seu espaço de atuação e suas concepções no mesmo, levando em consideração o desenvolvimento que esse profissional acarreta aos funcionários das organizações. Mostra a pedagogia como perspectiva de inovação para o âmbito empresarial, em relação à questão da educação fora da escola, e a sua importância para este mercado atual tão competitivo. Utilizando a metodologia descritiva, para que este trabalho pudesse ser realizado, foi feita uma coleta de dados, através de buscas em sites, livros, jornais e em materiais impressos através de mimeógrafo, durante algumas disciplinas do curso de Pedagogia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. E, por fim, concentram-se os estudos para a questão de como esse profissional se faz atuante e como o mesmo exercita seu trabalho com os treinamentos e as dinâmicas de grupo.

Palavras – Chave: *Pedagogia Empresarial, Treinamentos e Dinâmicas de Grupo e Educação Informal.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Profissional de ontem, hoje e do futuro.....	09
Quadro 2 - Parceiros de organização.....	18
Quadro 3 - Evolução do conceito de pessoa na empresa.....	23
Quadro 4 - Treinamento e suas etapas.....	32
Quadro 5 - Tecnologia educacional do treinamento.....	35



## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	vi
RESUMO.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
I. INTRODUÇÃO.....	01
I.1. Compreender o papel de atuação do pedagogo na empresa.....	02
I.2. Mas, então, quem é o pedagogo?.....	05
II. QUAIS SERIAM, ENTÃO, AS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL PEDAGOGO?.....	08
II.1. Onde, então, o Pedagogo Empresarial pode atuar para contribuir com as necessárias mudanças de comportamento dos profissionais?.....	11
III - A HUMANIZAÇÃO DA EMPRESA LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O PAPEL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL.....	14
IV - UMA ABORDAGEM NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES: DINÂMICAS DE GRUPO E TREINAMENTOS.....	25
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

## I - INTRODUÇÃO

Histórica e culturalmente, o pedagogo sempre atuou na educação escolarizada, porém hoje podemos observar profissionais desta área participando em outros ambientes. A partir desta realidade, inicio o trabalho com o seguinte pensamento:

*“Não há uma única forma nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece..., o ensino escolar não é única prática, e o professor profissional não é o seu único praticante. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.” (Brandão 1981, p. 07)*

A partir desta reflexão, analisamos que o desenvolvimento do homem se faz através de sua relação com meio e é a partir da mesma que o indivíduo enquanto atuante/participativo processa sua aprendizagem. A Pedagogia é a ciência crítica da educação, ou seja, da ação do indivíduo quando transmite ou modifica a herança cultural.

De acordo com Cotrim (1987), o desenvolvimento da personalidade humana depende de dois fatores: os fatores hereditários, que compreendem todas as características inatas transmitidas biologicamente dos pais para os filhos e os fatores educacionais, que compreendem as características adquiridas, que estão ligadas, sobretudo, à transmissão social dos conhecimentos.

Será através da preocupação em conhecer outras formas de pensar e fazer educação, que o presente trabalho analisará o novo papel do pedagogo nas organizações empresariais.

Atualmente, vivemos numa sociedade em que o conhecimento se mostra cada vez mais valorizado, fazendo com que o aprendizado contínuo seja a garantia da sobrevivência.

Diante deste contexto, as organizações se vêem comprometidas com o desenvolvimento de seus colaboradores. Não significa dizer em motivação

apenas; para que a empresa mantenha seu respaldo no mercado é importante oferecer qualificação aos mesmos.

*“A pedagogia empresarial enquanto ciência ligada ao desenvolvimento de uma aprendizagem significativa vem contribuir para que as empresas desenvolvam esses seus grandes “diamantes” – o ser humano, em todos os seus aspectos intelectual (conhecimentos e habilidades), social e afetivo (atitudes).” (Cadinha 2008, p.30)*

O pedagogo empresarial junto com a gestão de pessoas serão os grandes responsáveis pelo desenvolvimento daqueles que na organização atuam. Para que isso seja possível, o profissional em questão desfrutará do auxílio de dinâmicas de grupo e dos treinamentos. Desta forma, a Pedagogia tem como principal finalidade mudar o comportamento e as ações das pessoas, bem como o melhoramento do desenvolvimento profissional e pessoal, prezando pela qualidade de vida, sem deixar de levar em consideração o contexto de vida de cada indivíduo.

### **I.1. Compreender o papel de atuação do pedagogo na empresa**

A Pedagogia é um espaço muito rico, e por ser muito extenso requer muito estudo e pesquisa. Depende não só das gerações passadas, dos desbravadores deste campo, mas também das novas gerações de profissionais ousarem e produzirem trabalhos e pesquisas com qualidades científicas para dar continuidade ao trabalho já começado. Atualmente, além da instituição escolar, notamos que há grande interesse nas áreas hospitalar e empresarial. Surgida no século XVII, a pedagogia tende para um objetivo prático definido, através de meios (processos e técnicas de ensino) eficientes para alcançá-los. Komensky, considerado pai da Pedagogia, cujo sobrenome foi latinizado para Comenius, recebeu esse título pela descoberta de que o estudante merece cuidados especiais para efetivação de uma aprendizagem mais produtiva e deleitosa.

Os sentidos e a experiência eram de extrema importância para Comenius. Em *Janua linguarum reservata* (1631; A porta das línguas reaberta),

manual para o ensino de línguas, utilizou desenhos com fins didáticos. Na Didática Magna, propõe um sistema educativo a ser aplicado da infância aos estudos pós-universitários. A doutrina filosófica de Comenius, à qual ele deu o nome de pansophia, propõe a universalização do saber e a supressão dos conflitos religiosos e políticos.

As inovações introduzidas por Comenius nos métodos de ensino influenciaram em grande medida as reformas educativas e as teorias de eminentes pedagogos de séculos posteriores. Constantemente Comenius era chamado a vários países europeus para pôr em prática suas teorias pedagógicas e filosóficas. Estabeleceu-se finalmente em Amsterdã, onde morreu em 15 de novembro de 1670.

Desde então, o ensino transformou-se paulatinamente, retro-alimentado por novas propostas educativas iluminadas, em destaque a do francês Jean Jacques Rousseau no século XVIII, de seus seguidores e de numerosos educadores, mais próximos de nós, auxiliados pela eclosão da Psicologia que confirmou os acertos dos mestres pioneiros.

Os métodos de ensino sucederam-se uns aos outros, sempre no intuito de apresentar ao aluno uma aprendizagem de acordo com a sua faixa etária. No decorrer do tempo, a Pedagogia, com seus objetivos e currículo pertinentes progredia, direcionada à eficiência e eficácia do ensino, tomando por fim forma de curso, emancipando-se na Europa e nos Estados Unidos.

A pedagogia começou então a evoluir e ser vista como um campo de conhecimentos, que abriga os chamados saberes da área da educação, como a filosofia da educação, a didática, a educação e a própria pedagogia.

A pedagogia está ligada às suas origens na Grécia antiga. Aquele que os gregos antigos chamavam de "pedagogo" era o escravo que levava a criança para o local da relação ensino-aprendizagem; não era exclusivamente um instrutor, ao contrário, era um condutor, alguém responsável pela melhoria da conduta geral do estudante, moral e intelectual. Ou seja, o escravo pedagogo tinha a norma para a boa educação; se por acaso precisasse de especialistas para a instrução, conduzia a criança até lugares específicos, os lugares próprios para o "ensino de idiomas, de gramática e cálculo", de um lado, e para a "educação corporal" de outro. (Greco, 2005)

A concepção que diz que a pedagogia é a parte normativa do conjunto de saberes que precisamos adquirir e manter se quisermos desenvolver uma boa educação é mais ou menos consensual entre autores que discutem a temática da educação. O termo "pedagogia" designa a norma em relação à educação. *"Que é que devemos fazer, e que instrumentos didáticos devemos usar, para a nossa educação?"* - esta é a pergunta que norteia toda e qualquer corrente pedagógica, é o que deve estar na mente do pedagogo.

Na atual sociedade capitalista, os processos produtivos têm sofrido profundas transformações no que se refere ao modo como está organizada a produção, devido, sobretudo, ao avanço tecnológico, bem como a própria necessidade de manutenção do capitalismo.

Atualmente, vivemos num mundo globalizado em que cada vez mais há a procura de pessoas com grandes talentos preparadas para o mercado. Há grandes empresas que sempre estão aprimorando o capital cultural e intelectual de seus funcionários, para fazerem a diferença através da educação.

É necessário, que cada vez mais, tenhamos uma educação preocupada e comprometida com os resultados da aprendizagem. Essa ação é muito quista pela sociedade, pois assim estamos formando alunos com um melhor potencial para se inserir nesse novo perfil de exigência, formando assim um maior grupo de pessoas capazes a enfrentar essa realidade.

Cadinha (2008) faz uma reflexão sobre como o homem se estabelece com o meio e adquire conhecimentos. Ressalta que o indivíduo está sujeito ao processo da aprendizagem em qualquer lugar. É importante dizer que a aprendizagem mencionada não é apenas a letrada, mas sim uma aprendizagem sociocultural que é passada de geração em geração.

A educação escolar é responsável por conduzir e tornar produtivo, do ponto de vista pedagógico, o desenrolar do processo da relação participativa/interativa com a intenção de incentivar o desenvolvimento do homem. De uma forma geral, a educação é a mediadora do processo de aprendizagem estabelecido através da interação do homem em seu meio.

Todo o conhecimento herdado, gerado e culturalmente organizado tem por necessidade ser transferido para suas próximas gerações de forma igualitária. Para que a sociedade insira seus indivíduos em seu meio

culturalmente organizado e oportunize a aquisição de conhecimento é preciso desenvolver ações educativas para alcançar esse propósito. Ressaltando a idéia de que o processo de educação é estabelecido em qualquer situação seja ela social, política, cultural, econômica, religiosa, familiar, escolar e outros, por meio de distintas modalidades – formais, informais e não formais, é através desses processos que se estabelece o estudo científico da Pedagogia.

## **I.2. Mas, então, quem é o pedagogo?**

Ao fazer uma análise sobre as denominações de quem é esse profissional pedagogo, que atua fora da escola, podemos ver várias denominações: “Pedagogo do Trabalho”, “Pedagogo Empresarial”, “Educador Organizacional” “Pedagogo Organizacional” e “Pedagogo Extra-escolar”.

Na concepção de Arroyo (1997), o pedagogo que realiza atividades voltadas para a orientação profissional, embora não previsto em nenhuma lei, parecer e resolução relativos à educação no Brasil, constituiu-se no *pedagogo do trabalho*. Ainda com esse pensamento, o pedagogo do trabalho aparece como mensageiro de um novo caminho para a pedagogia que não se enraíza mais na história. Sua função específica de orientação vocacional e profissional do educando enfrenta a difícil tarefa de divulgar valores novos na nossa cultura, os quais ele próprio ainda recusa vítima que naturalmente é do processo de endoculturação que rejeita esses valores.

Boldrin (2000) diz que, o pedagogo empresarial é aquele cujo foco está nos processos de ensino-aprendizagem no âmbito das organizações de qualquer segmento ou dimensão, no setor público ou privado, cuidando do caráter educativo das ações vinculadas ao crescimento do trabalhador nas empresas.

Bomfin (mimeo) crê que o *educador organizacional* engloba uma série de profissões e profissionais que têm como propósito a ação pedagógica de facilitar o desenvolvimento de ensino aprendizagem nas organizações. E o *pedagogo organizacional*,

*(...) embora mantenha alinhamento com o propósito da ação pedagógica que é o de facilitar o processo*

*de ensino aprendizagem nas organizações, tem um propósito maior e, ao mesmo tempo específico, que é o de se construir como um especialista, no sentido de formação profissional.*

Na denominação *pedagogo extra-escolar*, para Vieira (2001), esse profissional é aquele que desenvolve atividades educacionais fora dos limites da escola e seu campo de trabalho integra diferentes tipos de organizações e áreas de atuação através de processos de aprendizagem voltados para o desenvolvimento social inter-relacionado à área de educação com outros campos.

O pedagogo empresarial (será essa a denominação mais utilizada neste trabalho) está presente nas seguintes situações:

- ✚ Atividades de pesquisa.
- ✚ Documentação.
- ✚ Formação profissional.
- ✚ Gestão educacional.
- ✚ Orientação pedagógica.
- ✚ Animação sociocultural.
- ✚ Formação continuada em empresas.
- ✚ Escolas

Reconhece-se o trabalho do pedagogo no campo da investigação e inserido nas atividades que objetivam o campo educacional e educativo. O aspecto educacional, que é mais variado, referindo-se à política educacional em sua estrutura variada estrutura formal (Especial, Tecnológica, Básica, Superior e etc.). Já no aspecto educativo, refere-se à atuação de educar, propriamente dita.

Como esse processo se estabelece em uma série de modalidades, sejam elas institucionais ou não, podemos observar que a atuação do pedagogo é vista em vários meios de comunicação, por exemplo, devido à ampla realidade que se apresenta ao processo de aprendizagem.

*“Assim podemos concluir que o processo de Educação de um sujeito ocorre em toda a sua vida, seja ela formal, informal e/ou não formal viabilizando o seu desenvolvimento psicointelectual e sociocultural.” (Cadinha, 2008, p.18)*

Libâneo (2000) defende a idéia de que o ser humano educa-se através de sua interação com as outras pessoas. Coloca que as transformações sofridas pelo homem são uma conseqüência gerada pelas suas interações ocorridas com o seu meio. É interessante citar que esse processo é estabelecido de uma forma espontânea, onde a intenção não é estabelecida. Seu desenvolvimento é evoluído através das experiências sofridas pelo sujeito.

A educação formal é aquela que se faz nas instituições escolares, é intencional, sistemática, observa-se um programa curricular estruturado para ser cumprido e segue padrões estabelecidos por sua equipe através de um projeto político pedagógico. Para que esse processo aconteça é preciso que anteriormente seja feito um planejamento para que as metas sejam estabelecidas levando em consideração o tempo a ser desenvolvido, o modo de se avaliar e a forma de se validar.

Na educação não formal se estabelecem propostas educacionais mais abertas através de projetos, onde o emprego de procedimentos metodológicos diversificados é aplicado, não seguindo uma seqüência convencional.

Com essas modalidades de Educação fica mais claro notar que a ação pedagógica passa por toda a nossa sociedade, extrapolando os âmbitos escolares formais, esclarecendo que o campo científico pedagógico é muito maior do que podemos imaginar.



## II - QUAIS SERIAM, ENTÃO, AS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL PEDAGOGO?

*“O Pedagogo é um estudioso das ações educativas que ocorrem em todas as vidas sociais, culturais e intelectuais do sujeito inserido em uma sociedade na qual ele contribui para o seu desenvolvimento.” (Cadinha 2008, p.20)*

Além de estar inserida em todas as atividades atribuídas à instituição escolar, os pedagogos também podem atuar como formadores, animadores, instrutores, organizadores, técnicos, consultores, orientadores que desenvolvem atividades pedagógicas (não escolares) em órgãos públicos e privados ligados a empresas, à cultura, aos serviços de saúde, alimentação, promoção social e etc.

Vivemos na era da informação e a busca atual é a de um profissional cada vez mais capacitado, os denominados profissionais polivalentes. Iniciativa, empreendedores, atuantes, onde sua eterna busca é a atualização, são essas as maiores características desses profissionais, em que seu capital intelectual está cada vez mais sendo exigido pelo mercado.

Hoje, já é muito valorizada e financiada pelas empresas a capacitação de seus funcionários; com essa atitude, além de assegurar um bom profissional para exercer seu cargo há como consequência a manutenção de uma boa qualidade para a empresa (quadro 1).

O que podemos observar é que o profissional do passado tinha como foco o seu desenvolvimento por competência nas áreas de conhecimentos e habilidades específicas, para que o mesmo pudesse executar sua atividade de forma correta. No entanto, atualmente, além dessas competências podemos observar que o profissional deve se desenvolver em suas atitudes. A vontade de estar cada vez mais capacitado para o mercado de trabalho deve vir do próprio profissional.

Já é sabido que para o sucesso de uma empresa acontecer o desenvolvimento humano, dos que trabalham na mesma, em todos os seus aspectos (profissional, emocional, coletivo, ético e etc.) traz um grande diferencial, isso porque quando os seus funcionários trabalham porque gostam, eles trabalham bem.

Quadro 1 – Profissional de ontem, de hoje e do futuro

<b>PROFISSIONAL DE ONTEM</b>	<b>PROFISSIONAL DE HOJE E DO FUTURO</b>
Sociedade Industrial	Sociedade da Informação
Visava ao resultado à produção	Visa também o resultado, mas com diferencial da qualidade de produção
Empresa é o seu próprio mundo	Mundo globalizado
Profissional com dedicação exclusiva a uma só atividade	Profissional polivalente, capaz de atuar e intervir na empresa
Investimento apenas nos cursos superiores, com a aprendizagem atrelada aos títulos e no domínio de uma língua estrangeira	O sucesso profissional, hoje, deve ir além das capacidades. O profissional precisa apresentar um querer próprio para se desenvolver e ter postura ética
Trabalhador passivo (mero executor de ordens)	Trabalhador pró-ativo (visão crítica, audacioso e criativo)

Fonte: (Cadinha, 2008b, p.27)

Analisando a Pedagogia Empresarial como ciência ligada ao desenvolvimento de uma aprendizagem significativa, podemos afirmar que sua função é desenvolver e trabalhar a parte intelectual, social e afetiva daqueles que estão de alguma forma, ligados à empresa.

Seu foco principal é a qualificação de pedagogos e administradores para atuarem no interior das empresas, visando aos processos de planejamento, capacitação, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, com objetivo de desenvolver a produtividade e conseqüentemente a elevação da lucratividade.

Quando o conhecimento, a habilidade e a atitude são desenvolvidas, as conseqüências são atribuídas pelo saber, satisfação e o sagrado (satisfação profissional) fazendo com que o profissional e a empresa se destaquem no mercado de trabalho.

O papel da educação, diante dessas mudanças comportamentais, tem a ver com um novo modelo de racionalização dos processos produtivos. A

educação fica encarregada em conduzir esse novo profissional a ter o comportamento adequado que esse mercado de trabalho que é tão competitivo pede. Bom domínio da linguagem oral, escrita e corporal, favorecer a flexibilidade mental, agilidade de raciocínio, capacidade de abstração e análise são exemplos de atitudes e postura que a educação pode ajudar a mudar.

As competências básicas para o profissional moderno são:

- ✚ Espírito de Liderança.
- ✚ Orientação para o cliente.
- ✚ Orientação para resultados.
- ✚ Comunicação clara e objetiva.
- ✚ Flexibilidade e adaptabilidade.
- ✚ Criatividade e produtividade.
- ✚ Iniciativa e pró-atividade.
- ✚ Aprendizagem contínua.

Levando em consideração a atuação do pedagogo empresarial podemos afirmar que a mesma deve ser relacionada e cooperativada com os outros profissionais da gestão de pessoas. A Pedagogia Empresarial, ciência que se ocupa do desenvolvimento humano dos profissionais, atenua no diferencial de cada empresa para que possam, cada vez mais, estarem preparadas para o mercado de trabalho.

Para entender o porquê, cada vez mais, as empresas necessitam do apoio dos assessoramentos é preciso ter claro duas questões:

- ✚ “O porquê da necessidade de uma pedagogia empresarial?”
- ✚ “Qual é a utilidade da pedagogia empresarial?”

Há uma grande defasagem com relação aos profissionais atuantes. Para que as mudanças sejam feitas de forma organizada e bem estruturada é necessário o apoio desses órgãos.

É importante deixar explícito que a defasagem não está apenas nas áreas operárias, mas também nos cargos altos das instituições. Quando abordamos esta questão, não estamos levando apenas em consideração a

área profissional, pois esse quadro também é presente no desenvolvimento humano, ou seja, no social, no motor, no afetivo e no lógico.

A preocupação com as defasagens é necessária, pois é através dela que se pode ter uma boa base para acompanhar a modernidade e não só isso, fazer parte dela. A maior causadora das sucessivas frustrações, independente da idade, é gerada por essa falta. E é através desse problema que o pedagogo empresarial entra em ação, para ajudar a alavancar as potencialidades dos indivíduos que atuam nas áreas profissionais.

A pedagogia também é muito útil para organizar de forma clara, objetiva e dinâmica o conhecimento desenvolvido dentro da empresa. Essa ferramenta é muito relevante, pois é com ela que se terá um suporte para os novos investimentos, novas formatações de atuação e novas frentes de aprendizado.

Não se pode deixar de citar que a pedagogia empresarial nem sempre é bem vinda por parte dos funcionários atuantes. Acontece que muitas vezes é difícil para os mesmos terem que lidar com suas frustrações e com suas insuficiências. Esse quadro acaba acarretando desinteresse da equipe, ajudando no mau desenvolvimento do projeto estruturado especificamente para uma instituição.

## **II.1. Onde, então, o Pedagogo Empresarial pode atuar para contribuir com as necessárias mudanças de comportamento dos profissionais?**

Para que o pedagogo possa ajudar de forma real é necessário que ele esteja no Departamento de Recursos Humanos das Organizações. De acordo com Ribeiro (2004), o departamento de recursos humanos é responsável pela formação profissional, a fim de elevar o potencial de aprendizagem existente.

Observa-se, hoje, uma grande defasagem com relação aos departamentos de recursos humanos; em sua grande maioria há um descaso absurdo diante de seus funcionários. Acreditam que para adquirirem resultados é apenas necessário ter metas e cobranças, porém não podemos esquecer que os homens não são máquinas e não podem ser “programados” como tal.

Em vista disso, há empresários que até descartam a necessidade de um departamento de recursos humanos apropriado para trabalharem. Não

crêem que o financiamento no capital intelectual e um bom lugar de trabalho fazem com que os funcionários se sintam mais dispostos, e ainda ajudam de forma significativa a empresa. Uma nova concepção de RH onde se tenha a condição de desenvolver o processo educativo, onde a pessoa possa adquirir e aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades atitudes, é o novo pensamento desta organização, pois assim há a satisfação pessoal e a realização dos objetivos da empresa.

Foi a partir deste quadro que surgiu o pedagogo empresarial, um profissional que conhece economia, sociologia, filosofia e psicologia, capaz de analisar e verificar as verdadeiras necessidades de um local de trabalho, sem contar na possibilidade de pesquisa com a intenção de elaborar e implantar um projeto voltado para o conhecimento e/ou aprimoramento das técnicas. Assim sendo, o pedagogo, inserido no departamento de recursos humanos, tem a função de assessorar, coordenar, facilitar e apoiar os projetos estabelecidos pela empresa.

*“Os funcionários precisam ser analisados individualmente, pois as pessoas respondem de formas diferentes a estímulos iguais, e a união destas diferenças leva à soma de idéias, construindo uma ‘corrente’. O conjunto de inspirações de cada indivíduo do grupo é que torna uma equipe construtiva, desta forma, fazê-los ter satisfação em seu trabalho, proporciona prazer que é o combustível da produtividade.” (Trindade, 2007, p.82).*

A didática é uma grande estratégia deste funcionário. É através do suporte do planejamento, da organização de materiais e idéias, objetivos, metas e da total flexibilidade que esse profissional adquire o debate e consegue a obtenção de seus resultados. O profissional de pedagogia empresarial deve trabalhar diretamente com a interpessoalidade de maneira que sejam vistas duas formas: a interação na equipe e a relação individual de cada funcionário. Não podemos deixar de explicitar que outra grande arma deste pedagogo é feita pela mediação da motivação dos funcionários, pois é com ela que se consegue a satisfação pessoal e a profissional.

Conforme Ribeiro (2004, p 43), “treinamento e programas de formação profissional sustentam as mudanças e possibilitam melhores resultados com melhor qualidade de vida”. Afirma ainda esse autor, que o departamento de

recursos humanos é responsável pela formação profissional, a fim de elevar o potencial de aprendizagem existente nos demais departamentos e o fortalecimento da aprendizagem no próprio espaço de trabalho. Assim, ao pedagogo, atuando junto ao departamento de recursos humanos, cabe a função de assessorar, coordenar, facilitar e apoiar os projetos aderidos pela empresa.

Com todo esse desenvolvimento específico se espera uma mudança por parte dos funcionários com relação à sua criatividade, com o seu dinamismo, com a sua flexibilidade, com a sua pró-atividade e com a postura de tomar decisões rápidas e de qualidade.

Diante deste trabalho é notório que o maior desafio encontrado por este mediador é a articulação e o gerenciamento dos conhecimentos aliados com as ações educacionais, que são específicas do mercado de trabalho, conciliando os interesses do empregador e do empregado.

### **III - A HUMANIZAÇÃO DA EMPRESA LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O PAPEL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL**

Quando levamos em consideração uma organização para ser analisada ou simplesmente observada, não deixando de lado o seu perfil de trabalho, há uma grande preocupação em como podemos ver essa estrutura. Acontece que um meio de trabalho, estabelecido numa empresa, pode tanto ser visto como um complexo organismo, onde cada setor depende do outro, ou não, há também a possibilidade de se ver esse estrutura de maneira simples e fragmentada.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade predominante nas organizações. Ela é muito contingencial e situacional, isso porque há uma dependência em vários aspectos, como por exemplo, a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e o estilo de gestão utilizado.

A gestão de pessoas é um setor das organizações que se baseia em várias atividades relacionadas entre si com o objetivo de adquirir efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as empresas quanto para as pessoas que nelas estão envolvidas. Em sua atividade, cada administrador (seja ele um diretor, um gerente, um chefe ou um supervisor) estabelece como prioridade quatro funções:

- Planejar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Essas funções são exercidas por todo o grupo que compõe a gestão de pessoas. Devido à grandiosidade e a responsabilidade presente nestas funções é necessário que o líder esteja sendo apoiado pelos membros de sua equipe. Essa integração é de um valor imensurável para esse tipo de organização, pois sem esse tipo de estrutura não há a possibilidade de se alcançar as metas e os objetivos almejados.

De acordo com Chiavenato (2008), as organizações são verdadeiros seres vivos. O mesmo acredita que quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, como aumento de capital, incremento de tecnologia e atividades de apoio. E ao mesmo tempo provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a habilidade de aplicação de seus conhecimentos e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio.

E ainda com esse pensamento o autor continua, acreditando que dentro deste contexto fica muito complicado separar o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações são dependentes das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome.

De acordo com essa realidade podemos verificar que são as pessoas que fazem com que a empresa possa crescer. É importante que os mesmos estejam integrados e tenham a consciência da grande valorização do seu trabalho. Toda essa estrutura e essa concepção são em razão das funções dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos (para que sejam usados de maneira eficiente e eficaz).

*“A busca de novas técnicas, de maior colaboração entre equipes, uma integração maior com os outros departamentos e a necessidade de ser ágil em relação ao mercado é vital para as empresas. É necessário que elas reconheçam que sobreviverão e ganharão espaço na medida em que incentivarem a motivação individual e de equipe, que tendem a ser um grande elo com a produtividade, qualidade dos produtos e serviços e alcance dos resultados financeiros”. (Balducci& Kanaane 2007, p.138)*

As pessoas passaram a significar o grande diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial (Chiavetano, 2008).

Cada vez mais há a valorização do capital intelectual e da necessidade de gestores com a consciência de que as pessoas são os maiores



responsáveis para que uma organização possa crescer e se desenvolver de forma segura. Os pedagogos empresariais, que são os responsáveis neste trabalho no setor de recursos humanos, podem promover a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva. Todas essas características são fundamentais para que um trabalhador possa exercer seu trabalho de forma confiante e de boa qualidade, tendo assim como consequência a satisfação de seus clientes.

*“Para se acompanhar a real dinâmica de mercado, é preciso que os gestores ofereçam produtos renovados, respostas e alternativas que satisfaçam as necessidades dos clientes, que se tornam cada vez mais exigentes. As organizações não devem somente visar o lucro como parâmetro para sua sobrevivência, é necessário querer mais, e obter mais, ou seja, analisar as tendências, prever o futuro, traçar metas claras e, sobretudo, investir para realizá-las no médio e no longo prazo caracterizando se em um processo objetivo, mas controlável com flexibilidade de realinhamento das metas e estratégias caso o desejo/necessidades do mercado mude.” (Tenoche, 2008, p. 01)*

Para que se consiga transformar, mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas funções, as empresas estão mudando os seus conceitos e mudando as suas práticas gerenciais. Não investem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo e acreditando nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

É interessante ressaltar que toda essa mudança está sendo pensada, elaborada e realizada com a intenção de mudar o pensamento e a postura das organizações que ainda se baseiam no pensamento de investimento de material, excluindo assim seu maior participante. O foco das empresas modernas está mudando, já há o reconhecimento do valor daqueles que trabalham com e para ela. Não há outra opção a não ser a busca do empreendedorismo para aqueles que estão na empresa e que mostram vontade de crescer na mesma.

*“Empreendedorismo é uma livre tradução da palavra de origem francesa *entrepreneurship*, que contém*

*as idéias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser e de ver o mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedorismo é um fenômeno cultural, isto é, nasce por influência do meio. Epistemologicamente empreender significa realizar, pôr em execução. O que não se restringe apenas à ação de abrir um negócio, mas ter iniciativa, capacidade executiva e coragem. Por isso é que, normalmente, imagina-se o empreendedor como uma pessoa inovadora, criativa e determinada a realizar objetivos. (Tenoche, 2008, p.02)*

Até pouco tempo atrás o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitivo. Os objetivos da empresa eram vistos como o lucro, a produtividade, a eficácia, a maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros e redução de custos. Todos esses objetivos eram incompatíveis com os quereres individuais das pessoas que visavam melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal.

Para Chiavenato (2008) esse quadro era denominado “ganhar-perder”, isso porque uma parte leva tudo e a outra fica sem nada. Em situação de recursos limitados e escassos, se uma parte ganha mais, ela o faz à custa da outra. Sem dúvida, era uma solução limitada, estreita e míope. Verifica-se que a organização busca alcançar seus objetivos individuais e o desenvolvimento da empresa, que se estabelece da melhor maneira possível. Modernamente, a solução do tipo “ganhar-ganhar” no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços.

Quando a organização se apropria desse tipo de interesse (“ganhar-ganhar”) quer dizer que sua preocupação está para além de seus funcionários atuais que se apresentam na estrutura empresarial. Com o seu foco baseado neste pensamento há a possibilidade de se afirmar que a Gestão de Pessoas visa o futuro da empresa, não desprestigiando seus maiores integrantes.

É a partir deste contexto que as empresas vão passar a ver esses funcionários, independentemente de seu cargo, de forma diferente. Seus funcionários não serão mais chamados desta forma, serão denominados de parceiros da organização com contribuições e retornos esperados com a

intenção de modificar e reestrutura o velho pensamento empresarial. O quadro 2, abaixo, mostra de maneira mais objetiva e fragmentada como cada parceiro da empresa é visto na nova concepção da empresa.

Quadro 2 - Parceiros da Organização

<b>Parceiros da Organização</b>	<b>Contribuem em</b>	<b>Esperam retorno de</b>
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias - primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios.
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Fonte: Chiavenato (2008, p.07)

É importante considerar que na contextualização da gestão de pessoas sua formatação é estruturada por pessoas e pelas organizações, pois ambas as partes são muito envolvidas em vários requisitos como, por exemplo: os objetivos, os interesses, as possibilidades e o desenvolvimento. Uma das grandes características das organizações é a heterogeneidade, tanto podem ser indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, sem levar em consideração o seu tamanho.

Quase tudo o que a sociedade precisa é produzido pelas organizações. Nossa sociedade é estabelecida através delas, pois desde pequenos temos contato com as mesmas e passamos a maior parte das nossas vidas dentro ou em contato com as organizações.

No contexto que se situa a gestão de pessoas podemos afirmar que a mesma é representada pelas organizações e pelas pessoas e que sem ambas as partes não haveria possibilidade de se ter uma gestão específica para esse

trabalho. As organizações são estabelecidas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas. Para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito

O pedagogo empresarial se coloca como um mediador e representante da gestão de pessoas a fim de auxiliar esse processo árduo entre as pessoas e as organizações. Com a intencionalidade de alcançar esse objetivo de equilíbrio sobre as partes, o profissional vai ser visto trabalhando e ajudando no desenvolvimento em uma série de espaços onde as pessoas exercem atividades diversas.

A organização que valoriza seu pedagogo empresarial tem a possibilidade de ver que o mesmo é um grande diferencial para o cotidiano dos outros trabalhadores. É através do exercício do trabalho do mesmo que existe a possibilidade de se melhorar individualmente o potencial e a capacitação de cada trabalhador, não deixando de se levar em consideração que estão inseridos dentro de um processo de trabalho humanizado estruturado.

A gestão de pessoas junto com seus profissionais envolvidos concerne às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas envolvidas, tais como (Chiavenato, 2008):

- Agregar talentos à organização.
- Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- Modelar o trabalho seja ele individual ou em equipe, de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
- Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
- Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
- Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
- Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.

- Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
- Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Através de muitos programas de incentivo à implementação de mudanças nas organizações, ainda se encontram em pleno funcionamento com modelos de gestão extremamente tradicionais e que em nada valorizam o potencial do empregado.

É com este problemática que Morgan (1996, p.22) afirma:

*“A vida organizacional é freqüentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de atividades, descansam em horas marcadas e então retomem as suas atividades até que o trabalho termine. Freqüentemente o trabalho é muito mecânico e repetitivo. Elas são planejadas à imagem de máquinas, sendo esperado que os seus empregados se comportem essencialmente como se fossem partes das máquinas.”*

Quando o ser humano é submetido a muita pressão, a altas cobranças e a situações que vão além de suas estruturas emocionais, não há possibilidade do mesmo desenvolver um mínimo de trabalho qualitativo.

Segundo Küenzer (1985) à medida que o saber do trabalhador é incorporado à máquina, cujo manuseio ou acompanhamento não exige habilidades específicas, a relação de trabalho é determinada pela nítida separação entre as atividades intelectuais e instrumentais.

Quando as organizações incorporam esse tipo de concepção para sua estrutura há a verticalização de pessoal. Isso acontece devido à diferenciação que é imposta entre aqueles que estão na empresa. Esse quadro, na perspectiva do pedagogo empresarial, é muito desvantajoso para a organização, isso porque aqueles que se sentem diminuídos se desmotivam e acabam deixando de exercer sua função de forma preocupada e bem elaborada.

Para Quirino (2005) o desenvolvimento científico-tecnológico e seus efeitos no mundo do trabalho e nas relações sociais implicam uma nova construção cultural e conseqüentes modificações nos processos laborais. No atual contexto, as capacidades intelectuais do trabalhador e os seus conhecimentos passam a ter destaque e adquirem valor como um novo e principal fato de produção.

Para Deluiz (2001, p.7):

*(...) “O lado luminoso (desse processo) é a possibilidade de um trabalho com novos conteúdos, a partir de novas concepções gerenciais e da introdução de tecnologias que exigem maior base de educação geral, além de novos requisitos e atributos de qualificação profissional”*

Porém, Küenzer (1985, p.38) diz que *“(...) essas novas determinações mudariam radicalmente o eixo da formação de trabalhadores, caso ela fosse assegurada para todos, o que na realidade não ocorre”*.

Ainda com o pensamento de Küenzer, evidenciamos que as exigências do mundo do trabalho na sociedade do conhecimento implicam numa reestruturação do processo educacional, tanto no que se refere ao ensino profissionalizante, quanto às atividades educativas das empresas, de modo a formar trabalhadores de novo tipo, intelectual, técnica, ética e politicamente comprometidos com a construção de uma nova sociedade.

Nesta sociedade, a ênfase recai sobre o conhecimento, pois esse se tornou recurso essencial da economia. Como o conhecimento está muito valorizado, há cada vez mais o reconhecimento de que as pessoas devem ter maior credibilidade em seus locais de trabalho e é por isso que a Gestão de Pessoas existe, para poder auxiliar seus empregados.

Segundo Chiavenato, (2008, p.10-11), a Gestão de Pessoas deve apresentar os seguintes aspectos humanos fundamentais:

- ✚ As pessoas como seres humanos dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos

organizacionais; pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

- ✚ As pessoas como ativadores de recursos organizacionais, como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
  
- ✚ As pessoas como parceiras da organização, capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos – na expectativa de colherem retornos desses investimentos por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira. Todo investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou o aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de ação e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas; pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos delas.
  
- ✚ As pessoas como talentos fornecedores de competências, ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, adquirir tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências similares aos concorrentes é extremamente difícil, leva tempo, maturação e aprendizado.

- As pessoas como capital humano da organização, ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

Todos esses itens vistos acima estão intrinsecamente relacionados e sobrepostos entre si, de tal forma que se penetram mutuamente e se influenciam reciprocamente. Cada item tem como maior proposta favorecer e melhorar a postura da organização sobre o seu parceiro de trabalho.

Analisando esses aspectos humanos fundamentais estabelecidos e elaborados pela Gestão de Pessoas para modernizar a estrutura empresarial, podemos verificar que cada vez mais as pessoas não estão sendo vistas como recursos da empresa mais sim como parceiros que vêm sendo, cada vez mais, comprometidos com o processo de evolução do local de trabalho que participam.

No quadro 3, a seguir, será exibida a evolução da visão das pessoas de uma empresa.

Quadro 3 - Evolução do conceito de pessoa na empresa

<b>PESSOAS COMO RECURSOS</b>	<b>PESSOAS COMO PARCEIRAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Empregados isolados nos cargos</li> <li>✘ Horário rigidamente estabelecido</li> <li>✘ Preocupação com normas e regras</li> <li>✘ Subordinação ao chefe</li> <li>✘ Fidelidade à organização</li> <li>✘ Dependência da chefia</li> <li>✘ Alienação à organização</li> <li>✘ Ênfase na especialidade</li> <li>✘ Executores de tarefas</li> <li>✘ Ênfase nas destrezas manuais</li> <li>✘ Mão de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Colaboradores agrupados em equipes</li> <li>■ Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>■ Preocupação com resultados</li> <li>■ Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>■ Vinculação à missão e à visão</li> <li>■ Interdependência com colegas e equipes</li> <li>■ Participação e comprometimento</li> <li>■ Ênfase na ética e na responsabilidade</li> <li>■ Fornecedoras de atividade</li> <li>■ Ênfase no conhecimento</li> <li>■ Inteligência e talento</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2008, p.09)



Não podemos deixar de citar que essa transformação de pensamento, de postura e de respeito com relação às pessoas que fazem parte da empresa não é estabelecida de uma forma rápida e progressiva. Para que o trabalho dos pedagogos empresariais consiga alcançar essa transição e que tenha como maior característica uma boa fundamentação, é necessário que esse trabalho seja estabelecido e apropriado por aqueles que trabalham na empresa. Todo o trabalho executado e planejado por esses profissionais apresenta um caráter de universalização das estruturas, ou seja, para que o trabalho possa ser realizado o ideal é a integralização de todos os setores.

O pedagogo independentemente do seu lócus de trabalho tem como princípio básico estar em um lugar onde a relação ensino-aprendizagem se estabeleça. E é por isso que o investimento na Educação de qualidade para os parceiros da empresa estão aumentando cada vez mais.

Podemos afirmar que as organizações se apresentam como campus dessa relação e é por isso que o exercício do trabalho deste profissional se mostra um tanto quando gradativo, porém muito sólido.

#### IV - UMA ABORDAGEM NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES: DINÂMICAS DE GRUPO E TREINAMENTOS

Para que o pedagogo empresarial possa desenvolver seu trabalho é necessário que o mesmo tenha alguns refúgios que lhe forneçam possibilidades. Com a participação ativa dentro de uma organização, as dinâmicas de grupos e os treinamentos serão os melhores meios para que o trabalho do pedagogo possa ser realizado, de forma mais desinibida e eficiente. Trabalhar com as dinâmicas de grupo apresenta alguns proveitos, com relação às suas feitura, porém também se podem analisar alguns danos.

Antunes (2002, p. 17) afirma que:

*“As técnicas de Dinâmica de Grupo, em qualquer de suas especificações, não devem ser aplicadas apenas para criar um modelo novo ou diferenciado de ensino. Devem ser aplicadas quando se busca estabelecer em bases definidas uma filosofia formativa que se pretende imprimir na escola ou na empresa; quando se descobre, nas pessoas envolvidas no processo, um estado de espírito para aceitarem uma inovação como resposta à necessidade e ao desejo de se conhecerem melhor; e finalmente quando se acredita que uma técnica, seja qual for, não representa uma “porção mágica” capaz de educar pessoas e alterar comportamentos, mas somente uma estratégia educacional válida na medida em que se insere em todo um processo, com a filosofia amplamente discutida e objetivos claramente delineados.”*

Inicialmente, podemos destacar que é uma maneira mais descontraída de se trabalhar com as pessoas, as deixando mais relaxada, mas isso não significa afirmar que essa atuação apresenta um caráter lúdico. Essa é uma característica que promove a possibilidade de se fazer uma reflexão sobre as questões e as situações cotidianas, sem que as pessoas se sintam desconfortáveis, por exemplo.

Outro ponto muito interessante é que se pode ter uma postura mais democrática de se oportunizar as manifestações, e assim sendo, a dinâmica também se enfatiza. O pedagogo dirigente da dinâmica terá que, para poder

alcançar essa possibilidade, ter uma boa condução e a garantia de um bom planejamento de todas as etapas da dinâmica.

Segundo Almeida (2006), a dinâmica de grupos, acima de tudo, funciona como um processo de democratização: leva os indivíduos a participarem e terem responsabilidades e a desenvolverem o espírito de iniciativa. É também um veículo de socialização na medida em que proporciona a convivência. Contribui para a formação e, sobretudo, para expressão de idéias lógicas, objetivas e coerentes.

Os contrapontos estabelecidos por este trabalho são: nem todas as pessoas ao se depararem com uma dinâmica de grupo, seja ela feita numa entrevista de emprego ou numa reunião no trabalho, se sentem à vontade, ou seja, suas posturas às vezes se baseiam na rejeição e na rigidez com relação à atividade. Há também o inconveniente de aflorar sentimentos e comportamentos inadequados ao momento e ao lugar, principalmente quando a dinâmica aborda sentimentos pessoais.

*“Os sentimentos das pessoas envolvidas em uma dinâmica de grupo devem ser conhecidos por meio de atividades de permuta, de manifestação de solidariedade, entre outros mais superficiais, porque não é objetivo de nenhuma dinâmica de cunho profissional expor indivíduos.” (Lopes et alii, 2008, p.92)*

Existem algumas dinâmicas que não garantem que o profissional esteja sendo analisado em seu perfil real. Algumas situações, por si só, estão tão distantes da realidade que não possibilitam uma avaliação justa, nem a garantia de que o modo de procedência dos participantes nelas manifestadas serão úteis e utilizáveis dentro do espaço profissional.

Em certas situações, o estresse é uma consequência muito provável, diante de dinâmicas que se mostram tão fora dos padrões, isso porque as distâncias existentes entre a realidade e as subjetividades da mesma, não serão verídicas em suas vivências

Uma questão muito interessante é visão de quando um participante não atingiu a obrigação prioritária que demandou a atividade planejada. Quando o condutor se deparar com uma situação como essa, é extremamente necessário que o mesmo faça uma auto-avaliação, de como ele levou o seu trabalho e

como o desenvolvimento do grupo se estabeleceu diante dele, tudo isso levando em consideração o perfil e o comportamento vistos durante a sua dinâmica.

Ao afirmar que uma dinâmica deve ser estabelecida através de um planejamento muito bem preparado, isso se faz mediante dois grandes aspectos: a demanda natural e o levantamento de necessidades e diagnóstico (Lopes *et alii*, 2008, p.95).

- Demanda Natural.

Tendo como contexto um projeto de trabalho de gestão, algumas aptidões são indispensáveis e, por isso a inserção de dinâmicas específicas para o desenvolvimento e/ou aprimoramento das mesmas irão fazer parte das atividades naturalmente. As dinâmicas neste momento configuram como metodologias para desenvolver conteúdos específicos, como por exemplo, a comunicação interpessoal, o atendimento ao cliente, a autocrítica e a organização temporal.

- Levantamento de necessidades e de diagnóstico.

A escolha e a decisão da realização de qualquer um dos temas dependem dos resultados de coleta de dados obtidos pela observação *in loco*, advindas de conversas individuais, de questionários de avaliação, de análise de trabalho cotidiano e demais instrumentos. Será a partir desta coleta de dados que será feita a escolha da dinâmica, de maneira muito criteriosa.

Independentemente de ser por demanda natural ou por levantamento de necessidades, o planejamento de uma dinâmica ainda assim é primordial. Não se pode esquecer de considerar alguns aspectos como o objetivo, o nome da dinâmica, o tema, a metodologia, o material, o total de participantes, o tempo e o local. Tudo isso deve ser bem estabelecido criteriosamente, para que se possa apresentar uma dinâmica ágil e proveitosa.

Ao pensar sobre o objetivo que deverá ser alcançado pela dinâmica, é importante saber que ele será apresentado através da demanda natural ou pelo

levantamento de necessidades e diagnóstico e será através desta busca que a dinâmica será escolhida.

Como refere Gibb (1963, p.51):

*“O estabelecimento dos objetivos, a avaliação contínua e a flexibilidade são as chaves para um planejamento efetivo. Quando a comunicação é livre e rápida, os planos flexíveis e a avaliação eficiente, os membros podem proceder a um efetivo estabelecimento dos objetivos e uma acertada escolha da atividade.”*

O nome da dinâmica também é outro aspecto que deve ser levado em consideração. É claro que o criador de uma dinâmica dá a ela um nome específico, porém aquele que a utiliza pode dar “apelidos”, para que melhor se apresente mediante o grupo.

O tema tem uma essência muito relevante, isso porque representa o foco da dinâmica, ou seja, aquilo que se quer desenvolver de forma objetiva. Desta forma, para se ter um tema bem apropriado é extremamente importante que a busca pelo foco tenha sido feita de forma bem estruturada, criteriosa e pautada.

Toda dinâmica apresenta a sua metodologia. Quando o pedagogo condutor já possui um bom tempo de prática com este tipo de trabalho, é comum que o mesmo faça algumas alterações nas metodologias, com a intenção de acelerar ou reduzir algumas ações da dinâmica.

Segundo Munari & Rodrigues (1997, p.93),

*“A característica essencial daquele que coordena está justamente em contar com suas experiências, como sujeito de um grupo, com suas vivências pessoais em atividades grupais, que lhe sirvam de espelho para o autoconhecimento e uma visão crítica de si mesmo e do seu papel nos grupos sociais.”*

Quando a dinâmica necessita de materiais específicos para que possa ser desenvolvida, é preciso que o pedagogo tenha todos esses materiais à mão e dispostos em ordem de uso. Por isso, é imprescindível averiguar

anteriormente o planejamento. Tanto os materiais permanentes, como cadeiras, por exemplo, quanto os de consumo específico para o trabalho, devem passar por uma inspeção anteriormente.

Quando se pensa no total de pessoas para se trabalhar na dinâmica é importante não esquecer qual é o foco desta. Caso o interesse seja diminuir a timidez de um grupo, é importante que esse número não seja grande, pois o contrário acarretaria no mau desenvolvimento da atividade. Como isso, é interessante ressaltar que, em relação ao número de participantes, o tempo da dinâmica e o local onde será realizada a mesma também são determinantes aliados diretamente ao seu objetivo.

O fator tempo é um instrumento onde toda cautela é de extremo valor. Todas as atividades para que possam ser bem democráticas e bem proveitosas devem ser cronometradas, desde a distribuição de materiais, passando pelas apresentações e terminando com as conclusões.

O local está diretamente ligado à metodologia da dinâmica. Lugares barulhentos, quando se precisa de silêncio para trabalhar sons discretos, são inadequados. Lugares muito ventilados se for preciso espelhar folhas no chão, enfim todos esses fatores devem ser levados em consideração, quando se pensa em trabalhar com uma dinâmica de grupo.

Quando o pedagogo apresenta uma vivência bem vasta nesta área, pode se afirmar que esta situação é um fator de mobilização de conceitos e pareceres tanto para o condutor quanto para o participante. Isso porque muitas informações são expostas e muitas são acolhidas para ambas as partes; sendo assim, há um fator polêmico nesse processo que é dizer ou não aos participantes o tema e o objetivo da dinâmica. Tanto o tema quanto o objetivo são fatores do planejamento que explicitam de forma clara as informações mais específicas do processo.

De acordo com Lopes *et alii* (2008), muitas vezes ao saber do tema e/ou do objetivo, o participante manipula a sua participação e, outras vezes, influencia os demais participantes. Existem também os condutores que não se sentem seguros quando sabem que os participantes sabem em qual aspecto estão sendo avaliados ou “aperfeiçoados”. O autor em tela continua, afirmando que é um comportamento que não pode ser fechado nem cristalizado, porque irá depender do grupo em questão e do momento em que este grupo se

encontra, podendo variar o comportamento do condutor com o mesmo grupo de participantes. O vínculo de confiança e o respeito mútuo estarão em questão, por isto é preciso ter uma conduta muito profissional, muito firme consistente e bem planejada.

As dinâmicas de grupo devem ser muito bem estudadas antes de serem aplicadas. Há situações como entrevistas de emprego, por exemplo, em que as dinâmicas, nessa perspectiva, não apresentam uma boa aplicabilidade. Quando o pedagogo empresarial se depara num momento como este é relevante que o mesmo saiba que os participantes estão com os seus comportamentos alterados devido à situação vigente.

Outra maneira que o pedagogo empresarial pode desenvolver seu trabalho na organização é através do desfrute de um recurso chamado treinamento.

O treinamento apresenta características, em sua essência, muito similares às das dinâmicas, porém seu desenvolvimento se constitui de aspectos mais específicos. Essa possibilidade também se mostra de forma bastante qualitativa para o trabalho na gestão de pessoas. Seu maior foco é desenvolver a possibilidade de aprendizagem do treinado, e deve ser observado todo o seu processo.

*“O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de gestão de pessoas mais importantes. O treinamento é desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais.” (Chiavenato 2008, p. 368)*

Para Marras (2001), o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. Sendo assim, podemos perceber que o mesmo apresenta grandes possibilidades de retorno, tanto para os indivíduos

que nela estão, quanto para a organização. *“O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”*. (Robbins 2002b, p.241)

Não podemos deixar de citar que há uma grande diferença entre o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. O primeiro tem como principal objetivo melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções, já o segundo tem por finalidade, atender aos novos cargos a serem disponíveis na empresa com novas possibilidades e capacidades a serem aprendidas pelo colaborador.

*“O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”*. (Chiavenato 2008, p.295)

O treinamento mostra como estratégia principal a estrutura desenvolvida pela organização. Esse desenvolvimento deve ser equilibrado num processo de realizações. De acordo com Chiavenato (2008), o processo de treinamento é caracterizado por ser cíclico e contínuo, sendo composto por quatro etapas.

- Diagnóstico – caracteriza-se por ser o levantamento de necessidades ou carências de treinamento a serem atendidos ou satisfeitos. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
- Desenho – constitui-se na elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnósticas.
- Implementação – é a execução e condução do programa de treinamento.
- Avaliação – é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Podemos afirmar que essas quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação, da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento.

O quadro 4, ilustra essas etapas:



Quadro 4 - Treinamento e suas etapas

<b>TREINAMENTO</b>	Transmissão de Informações	<b>Aumentar o conhecimento das pessoas:</b> Informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamento e seus clientes.
	Desenvolvimento de Habilidades	<b>Melhorar as habilidades e destrezas:</b> Habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas.
	Desenvolvimento de Atitudes	<b>Desenvolver/modificar comportamentos:</b> Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
	Desenvolvimento de Conceitos	<b>Elevar o nível de abstração:</b> Desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos

Fonte: (Chiavenato, 2008, p. 372)

Robbins (2002a, p.24) aponta que uma das justificativas para a crescente relevância do treinamento se dá em virtude de que: *“a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”*. Já para Minicucci (1995, p.182), *“o treinamento pode ser*

*considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos e desenvolverem suas capacidades”.*

De acordo com o foco do treinamento, Marras (2001) aponta dois importantes objetivos. Os objetivos específicos são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro de suas atividades. Já os objetivos genéricos se caracterizam por oportunizar o desenvolvimento do empregado com a intencionalidade de promover o progresso de sua motivação dentro da organização.

É muito importante ressaltar que não podemos fazer uma má interpretação com relação às atividades do treinamento, as confundindo com simples questões de realização e proporção de informação. Seu propósito se mostra muito mais valioso do que isto. Podemos afirmar que, através do mesmo há a possibilidade de se atingir os níveis de desempenhos almejados pela organização, por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que trabalham na organização.

Outra questão muito significativa, é que para se poder alcançar os objetivos traçados através do desenvolvimento do treinamento, é necessário que se crie uma cultura interna favorável ao aprendizado, comprometida com as mudanças da organização.

Para Chiavenato (2008), o processo de treinamento deve ser visualizado com cuidado. Na verdade, ele pode ser um círculo vicioso, no sentido de zerar carências de treinamento e voltar ao estágio inicial, pois foi imaginado para os tempos de permanência da Era Industrial. Em tempos de mudanças e inovação, na nova onda da Era da Informação ele precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e competitividade da organização para o futuro.

Segundo Marras (2001, p. 152) *“levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo de sistema de treinamento e desenvolvimento”*. É observado que esse levantamento deve ser contínuo e constante nas organizações, isso por que o mercado exige que as empresas o acompanhem. Sendo assim, o mesmo autor afirma que o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes planos: o relativo e prospectivo.

*“Cenário prospectivo ou ação preventiva – é a antecipação do treinamento para prevenir possíveis falhas no andamento do serviço. Ações corretivas e preventivas são aplicadas quando da ocorrência de uma não conformidade no processo do serviço”*  
(Centúria, 2000, p.10 – Sistema de Qualidade)

O treinamento disponibiliza algumas técnicas para que seu planejamento seja feito de forma bem estruturada e segundo Chiavenato (2008) são esses os cinco fatores:

- Leituras: a forma mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes.
- Instrução programada: é uma técnica utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. A aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano.
- Treinamento em classe: é treinamento fora do local do trabalho, isto é, em sala de aula. Os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor, professor ou gerente que transmitem os conteúdos dos treinamentos.
- *Computer-based training (CBT)*: é o treinamento com o auxílio da tecnologia da informação (TI). Pode ser feito através de CDs, DVDs, ou disquetes com ajuda de multimídia (gráficos, animação, filmes, áudio e vídeo).
- *E-learning*: refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentem o desempenho e o conhecimento das pessoas.

O quadro 5, classifica a tecnologia educacional do treinamento, de forma objetiva para que se tenha uma visualização geral deste panorama

Quadro 5 - Tecnologia educacional do Treinamento

<b>TÉCNICAS DE TREINAMENTO</b>	Quanto ao uso	Orientadas para o conteúdo	Leitura, instrução programada, instrução assistida por computador.
		Orientadas para o processo.	Dramatização, treinamento da sensibilidade, desenvolvimento de grupo.
		Mistas (conteúdo e processo).	Estudo de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas <i>on-the-job</i> .
	Quanto ao tempo (época)	Antes do ingresso na empresa.	Programa de indução ou de integração à empresa.
		Após o ingresso na empresa.	Treinamento no local (em serviço) ou fora do local de trabalho (fora de serviço).
	Quanto ao local	No local de trabalho.	Treinamento em tarefas, rodízio de cargos, enriquecimento de cargos.
		Fora do local de trabalho.	Aulas, filmes, painéis, casos, dramatização, debates, simulações, jogos.

Fonte: Chiavenato (2008, p. 380)

Faz-se necessário serem analisados todos esses requisitos para a elaboração de um treinamento. É de suma importância a atenção com relação aos resultados obtidos durante o processo. Todos aqueles envolvidos no processo, como por exemplo, a organização, as pessoas e os clientes devem ser consultados, buscando a garantia e a eficácia do treinamento estabelecido. Para que o programa de treinamento seja realizado de forma bem organizada, é conveniente que se estabeleça uma avaliação que corresponderá à fase final. Os programas de treinamento representam projetos de investimentos e de custos e por isso as organizações esperam um retorno desta prática.

Toledo & Milioni (1986, p.89) comentam que *“ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados.”*

Prioritariamente, analisa-se o programa de treinamento que atenda às necessidades para as quais foi desenhado. Para isso, se avalia o custo; o valor desempenho para a realização da atividade, a qualidade; a forma como o programa atendeu às expectativas, o serviço; se o programa atendeu às necessidades dos participantes, a rapidez; como o programa se deparou diante dos novos obstáculos enfrentados durante o processo, e os resultados que o mesmo ofereceu. Quando as respostas destas questões são favoráveis é o mesmo que dizer que o treinamento se deu de forma bem proveitosa e qualitativa. Quando as respostas não se mostram desta forma, é uma situação complicada, pois seu esforço ficou inválido e sem efeito.

A importância desta última etapa se baseia na questão de se refletir qual é o objetivo do treinamento e em qual proporção esse objetivo foi alcançado. Para o estudo de análise à reação, que os participantes tiveram diante deste programa, o aprendizado que os participantes obtiveram devido a esse trabalho, o desempenho que as pessoas obtiveram no seu trabalho acarretado pela atividade, o resultado que os negócios da organização obtiveram e o retorno do investimento que é o valor que o treinamento agregou na organização em termos de retorno sobre os investimentos.

Com a utilização dos treinamentos, Chiavenato (2008) afirma que o aumento da eficácia dos resultados, da criatividade e da inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, das melhorias na qualidade de vida no trabalho, da maior qualidade e produtividade, do mais perfeito atendimento ao cliente e valor agregado são requisitos que podem ser melhorados diante do exercício do mesmo. Todas essas conquistas se deram numa perspectiva interna da organização. Também podemos verificar bem feitorias com relação à maior produtividade organizacional, assédio de outras organizações aos colaboradores da empresa e melhoria da imagem da organização, todas essas melhorias assim como as outras podem ser melhores trabalhadas com os treinamentos, visando o aspecto externo das empresas.

## V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo atual globalizado clama por mudanças rápidas. O conhecimento vem se mostrando, cada vez mais, um fator de produção altamente valorizado pelas empresas e o desenvolvimento científico-tecnológico nem sempre é acompanhado, torna-se desta forma necessário que as organizações tomem sob sua responsabilidade parte da educação do trabalhador.

*“Rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento do seu profissional, visando uma maior competitividade de mercado.” (Vergara 2000, p.43)*

A partir deste contexto, fica primordial e indispensável que uma empresa apresente em sua equipe um pedagogo empresarial. A educação é de extrema relevância na reestruturação do mundo do trabalho, no espaço produtivo; assim sendo, faz-se necessário que o profissional da educação, dotado de bases teóricas e metodológicas sólidas, assuma um espaço de forma efetiva no interior das organizações (Almeida, 2006).

O papel que este profissional cumpre no interior de uma empresa se fundamenta nas transformações comportamentais das pessoas envolvidas, auxiliando na produtividade de ambas as partes. Tanto o empregado terá um retorno qualitativo, pois seu desempenho será elevado e lhe trará resultados profissionais quando para a organização, que apresentará pessoas melhores qualificadas obtendo assim maiores resultados e o aumento da lucratividade.

*“O pedagogo empresarial tem o domínio de conhecimentos, técnicas e práticas que, somadas à experiência dos profissionais de outras áreas constituem instrumentos importantes para a atuação na gestão de pessoas.” (Almeida 2006, p. 07)*

Para que o exercício da função do pedagogo possa ser desenvolvido de forma mais aplicável é importante que o mesmo não esteja isolado. Para que

seu trabalho seja motivo de mobilização de todos os que na organização trabalham, o mesmo se vê no grupo de gestão de pessoas. Essa realidade é justificável pelo fato deste profissional não poder trabalhar isolado. É preciso que todos se sintam atingidos pela causa, para que os resultados sejam significativos.

Dentro dessa linha de pensamento, é considerável que uma das atribuições relevantes pretendidas por este profissional é ressignificar o valor do potencial das pessoas que contribuem nas organizações. Desenvolver em cada uma das pessoas a auto-estima, redescobrir a emoção do trabalho, aumentar os níveis de confiança, orgulho e amizade nas equipes são tarefas almejadas e trabalhadas pelo pedagogo empresarial, para que o cotidiano do trabalho se faça cada vez mais de forma agradável, para os que nela se dedicam.

Para que o pedagogo empresarial desempenhe uma boa produtividade procura-se nos processos administrativos das organizações ferramentas que lhe auxiliem a conquistar os objetivos traçados. Para isso, o mesmo conta com a realização de dinâmicas de grupo e treinamentos. Ambos apresentam como finalidade auxiliar no desempenho profissional do colaborador das organizações.

Comenta-se que o treinamento além de incentivar ao funcionário a se autodesenvolver e a buscar o seu próprio meio de reciclagem é importante colocar que o mesmo quando executado apresenta um caráter de aprendizado. Assim, quando funcionários se deparam diante de uma dinâmica ou de um treinamento já é sabido que os mesmos vão lhe trazer algum tipo de mensagem para que possam melhorar suas funções.

*“O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.”*  
(Chiavenato 2008, p. 249)

Quando a organização apresenta bem definida a importância do investimento nos seus funcionários, fica claro para a mesma que esta situação é necessária para a sua permanência no mercado e para a fidelidade de seus

clientes. Devido a isso, o investimento nos recursos humanos se mostra essencial, pois com as ferramentas do treinamento e das dinâmicas de grupo, tanto a empresa quanto os empregados estarão pela busca do sucesso.

Sendo assim, fica demonstrado que o pedagogo empresarial é o mediador da multidisciplinaridade de possibilidades que apresentam como foco o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e das organizações. É preciso que o mesmo tenha razão e coerência para que possa desenvolver suas habilidades e competências, de acordo com a realidade de cada organização que se insere.



## VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, M.G. *Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências*. 1ª edição, Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

Antunes, C. *Manual de técnicas de dinâmicas de grupo de sensibilização de ludopedagogia*. 22ª edição, São Paulo: Vozes, 2002.

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

Balducci, D. & Kanaane, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. São Paulo: *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 2007.

Brandão, C.R. *O que é educação*. 2ª edição, São Paulo: Brasiliense, 1981.

Boldrin, L.C.F. *Pedagogia empresarial: que conhecimentos e espaços são estes?* Dissertação de Mestrado. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2000.

Bomfin, D.F. *Pedagogia & pedagogo organizacional: seu universo, desafios e oportunidades de trabalho*. (mimeografado).

Cadinha, M.A. Conceituando Pedagogia e contextualizando Pedagogia Empresarial. In: Lopes, I., Trindade, A.B. & Cadinha, M. A. *Pedagogia Empresarial*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008.

Cadinha, M.A. Compromisso ético profissional. In: Lopes I., Trindade, A. B. & Cadinha, M. A. *Pedagogia Empresarial*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008(b).

Centúria Sistemas de Segurança LTDA, *Programas de Treinamento – Treinamento Básico de Fiscalizadores*. Espírito Santo, 2000.

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 2008.

Cotrim, G. *Educação para uma escola democrática: história e filosofia da educação*. 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 1987.

Deluiz, N. Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica. *Boletim Técnico do SENAC*. volume 27, n.3 . set./dez. 2001.  
Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/jovens01.html>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2009.

Gibb, J.R. *Manual de dinâmicas de grupo*. 1ª edição, Buenos Aires: Humanitas, 1963.

- Greco, M.G. *O pedagogo empresarial*. Monografia de Pós-Graduação. Rio de Janeiro. 2005.
- Küenzer, A. Z. *A pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador*. 1ª edição, São Paulo: Cortez, 1985.
- Libâneo, J.C. *Pedagogia e Pedagogos, para quê?* 3ª edição, São Paulo: Cortez, 2000.
- Lopes I. (org.), Trindade, Ana Beatriz, Cadinha, Márcia Alvim. *Pedagogia Empresarial: formas e contextos de atuação*. Rio de Janeiro: WAK Editora, 2008.
- Marras, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 4ª edição, São Paulo: Futura, 2001.
- Minicucci, A. *Psicologia aplicada à administração*. 5ª edição, São Paulo: Atlas, 1995.
- Morgan, G. *Imagens da organização*. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 1996
- Munari D.B. & Rodrigues, A.R.F. *Enfermagem e grupos*. Goiânia: AB; 1997.
- Quirino, R. *Saberes do Pedagogo para a prática educativa nas organizações empresariais*. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2005.
- Ribeiro, A.E.A. *Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. 2ª edição, Rio de Janeiro: WAK, 2004.
- Ribeiro, A.E.A. *Pedagogia Empresarial. Atuação do pedagogo na Empresa*. 5ª edição, Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008.
- Robbins, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 2002 (a).
- Robbins, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9ª edição, São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).
- Tenoche, C..A.R., Castro, D.I.S., Medeiros, A.C. & Nóbrega, P.M. *A necessidade de pessoas empreendedoras na micro e pequena empresa*. X Encontro de Iniciação à Docência, 2008.
- Toledo, F. & Milioni, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1986
- Trindade, A.B. Importância da Pedagogia para o administrador. *In: Lopes, Izolda, Trindade, Ana Beatriz & Cadinha, Márcia Alvim. Pedagogia Empresarial*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008.
- Vergara S.C. *Gestão de Pessoas*. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.

Vieira, M.L. *Relatório final do projeto integrado de Análise da relação teoria/prática no processo de formação/ atuação de diferentes profissionais da educação*. Belo Horizonte: UNI-BH, 2001.