

# Pedagogia Empresarial: uma diversidade de contextos

\*Seminário de Pesquisa em Pedagogia Empresarial I e II. Artigo elaborado a partir da pesquisa realizada na disciplina, ministrada por Luciane Torezan Viegas, com as acadêmicas Andréia Tatiana Andriola, Berenice Gehlen Adams, Eliane Isabel Barth, Fernanda Ramminger, Maria Nivene Barth, Marli Machado, Silvana Maria da Silva, Simone Moreira dos Santos, sendo revisado na disciplina ministrada por Adriana Spilki.

## RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa exploratória coletiva, realizada nos espaços não-educacionais, principalmente empresas, tendo em vista que a Pedagogia Empresarial requer uma averiguação aprofundada que possibilite a ampliação de referenciais que legitimam a importância da atuação destes profissionais em espaços não escolares. A pesquisa objetivou verificar e analisar criticamente as: formas de ingresso de pedagogos em empresas; a formação acadêmica destes profissionais; as funções que exercem e as relações que estabelecem entre a formação pedagógica e suas atribuições funcionais. Como resultado, ressalta-se a variedade e a não-homogeneidade de formas de atuação do pedagogo empresarial, bem como a multiplicidade de práticas nesse incipiente campo do saber.

**Palavras-chave:** pedagogia empresarial, educação não formal, treinamento, capacitação, educação corporativa.

## ABSTRACT

This article presents the result of an exploratory collective research, carried through in non-educational spaces, mainly companies, aiming that Business Pedagogy requires a deep inquiring that makes possible amplifying the references that legitimate the importance of the performance of these professionals in non-school spaces. The research aimed to verify and critically analyze: the ways of admission of pedagogues in companies; the academic formation of these professionals; the functions they carry out and the relations they establish between the pedagogical training and its functional attributions. As a result, it's pointed out the variety and the non-homogeneousness of the business pedagogue's performance, as well as the multiplicity of practices in this incipient knowledge field.

**Key words:** Business Pedagogy, non-formal education, training, qualification, corporate education.

## UMA NOVA VISÃO DA PEDAGOGIA

A disciplina de Seminário de Pesquisa e Planejamento em Pedagogia Empresarial I propôs-se a investigar a realidade empresarial e sua relação com as teorias da administração, elaborando, no decorrer dos estudos, o perfil do pedagogo que atua em empresas. Inicialmente, dispusemo-nos a buscar referenciais teóricos e práticas de pedagogos empresariais que pudessem contribuir com a construção de nosso conhecimento na área de estudo. Deparamo-nos, porém, com a falta de estudos investigativos acerca do tema e, discutindo os dados empíricos coletados, propusemo-nos a elaborar um projeto como forma de aprimorar nossos conhecimentos e fornecer subsídios que sirvam para futuras análises, levantamento de questões e aprofundamento teórico e prático.

Portanto, centramos nosso estudo na temática do papel do pedagogo no espaço empresarial e, inicialmente, coletamos dados referentes à forma de ingresso, formação e funções exercidas pelo mesmo. Nessa perspectiva, objetivamos compreender as funções, papéis e identidade deste profissional também como uma possibilidade de nos identificarmos com tal prática.

O referido estudo propôs-se a:

1. identificar as formas de ingresso do pedagogo nas empresas;
2. conhecer a formação acadêmica dos profissionais que atuam como pedagogos;
3. conhecer as funções que o pedagogo exerce na empresa;
4. compreender as relações que o profissional estabelece entre a formação pedagógica e as funções que exerce na empresa.

## Pedagogia Empresarial e sua diversidade

A partir do referencial teórico proposto por KÖCHE (1997), estruturamos um estudo qualitativo, de caráter exploratório, uma vez que o tema abordado ainda não constitui arcabouço teórico e de investiga-

ção que nos possibilite avançar em termos de conhecimento na área. Portanto, propusemos, considerando o tempo de duração do semestre e os recursos disponíveis no momento, um levantamento inicial que sirva a futuros questionamentos acerca do tema.

Nessa perspectiva, considerando as visitas com relatos de profissionais previstas para o semestre em diferentes empresas, pretendemos sistematizar os dados coletados de forma a poder relacionar os mesmos com as teorias estudadas. Assim, a cada encontro com pedagogos empresariais foram registradas, em forma de Relatório Descritivo, as informações coletadas e, posteriormente, seu conteúdo foi discutido em aula pelo grupo de pesquisa. A previsão de visitas às empresas, com relatos dos profissionais pedagogos, compreendeu:

- dois pedagogos que atuam em empresa do ramo alimentício;
- um pedagogo que atua em empresa do ramo hospitalar;
- três pedagogos que atuam em empresas do ramo editorial;
- um pedagogo que atua em empresa do ramo industrial;
- um pedagogo que atua em empresa do ramo lojista;
- um pedagogo que atua em empresa pública.

Assim sendo, considerando a atuação do pedagogo junto aos Recursos Humanos, com treinamento e desenvolvimento de pessoal ou junto aos produtos da empresa, como no caso das empresas do ramo editorial, optamos pelos espaços que caracterizavam nossos interesses acadêmicos. Elaboramos um roteiro simples de questões que possibilitou um mapeamento inicial, com o intuito de comparar os dados, mas que, ao mesmo tempo, flexibilizasse a entrevista para que pudéssemos coletar o maior número de informações acerca da função desempenhada por este profissional, conforme segue: qual a sua trajetória profissional até chegar a atuar na empresa? Conte-nos sobre sua formação acadêmica. Conte-nos sua rotina/cotidiano na empresa. Quais são os conhecimentos da sua formação que contribuem para sua ação?

Portanto, propondo-nos a compreender um pouco da ação deste profissional nos diferentes contextos das empresas, realizamos uma análise comparativa, traçando um perfil inicial com os dados coletados, utilizando estudos de diferentes autores para aprofundamento teórico.

### **Contextos explorados**

A pedagogia, ciência da educação, amplia o

enfoque de atuação dos profissionais pedagogos na medida em que passa a ocupar os espaços não escolares: hospitais, indústrias, lojas, supermercados, editoras, entre outros. Estes espaços requerem da pedagogia uma abordagem ampliada e relacionada com questões administrativas, que vão além da abordagem ensino e aprendizagem, tendo em vista a inserção do pedagogo nas empresas de diferentes ramos.

Segundo LORENZO (2003), já passou o tempo em que o pedagogo se ocupava somente do espaço escolar. Hoje em dia, a pedagogia dispõe de um campo vasto de trabalho, que vai além das instituições de ensino: atua também em empresas dos mais diversos setores. As palavras de ordem, dentro das organizações, são mudança e gestão do conhecimento. Sendo assim, o papel do pedagogo é fundamental, pois todo processo de mudança exige uma ação educacional e gerir o conhecimento é uma tarefa, antes de tudo, de modificação de valores organizacionais.

O pedagogo empresarial pode focar seus conhecimentos em duas direções: no funcionário ou no produto da empresa. Na primeira, trata-se da atuação no departamento de Recursos Humanos, realizando atividades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento do trabalhador. Na segunda direção, atuará em empresas que trabalham com educação, como editoras, sites, Organizações Não-Governamentais (ONG's).

De acordo com os dados coletados, constatamos que dois profissionais ingressaram na empresa por seleção específica para a função de pedagogo empresarial. Ressaltamos que as empresas que selecionaram para atuação no setor de Recursos Humanos são do ramo lojista e editorial. A empresa pública realizou concurso interno para provimento do cargo de pedagogo para atuar no setor de Recursos Humanos. No ramo industrial, abriu-se seleção para profissionais de diferentes formações acadêmicas para atuar em recursos humanos, enquanto estagiários, sendo esta a forma de ingresso do pedagogo, posteriormente efetivado na função.

A maioria dos pedagogos que atua nas empresas ingressou a partir de demanda interna para atuar no setor de Recursos Humanos, sem considerar a formação específica em Pedagogia. Salientamos que dois profissionais pedagogos são proprietários da empresa onde atuam, o que não caracteriza nenhuma das formas de ingresso anteriormente citadas.

Ainda conforme LORENZO (2003), além do trabalho em empresas, o pedagogo pode atuar também prestando consultoria. Para o autor, o consultor é, geralmente, um profissional mais experiente, com passagem por diversas empresas, o que lhe possibilita

trazer novas idéias, conceitos e soluções para a companhia. Nesse sentido, as empresas passaram a se preocupar não só com treinamento, mas com educação também. Elas perceberam que a pedagogia aumenta a eficácia dos programas de treinamento porque as pessoas aprendem melhor.

Conforme nossa pesquisa, constatamos que a formação acadêmica dos profissionais que atuam como pedagogos, fora dos espaços escolares é, na sua maioria, em habilitação em Orientação Educacional, sendo que duas profissionais têm habilitação em Supervisão Escolar, um tem habilitação nas Matérias Pedagógicas e duas com habilitação em Pedagogia Empresarial.

Para FRISON (2001), viver é aprender continuamente, é aprender a trabalhar em equipe propiciando a integração e fortalecendo laços, permitindo que mais rapidamente se chegue a resultados desejados. A autora destaca que a atividade do pedagogo é importante porque impulsiona e gerencia, com estímulo, a produção do trabalho agindo como articulador de propostas e mudanças.

Percebemos e discutimos o fato de que a maioria dos Pedagogos que atua em empresas tem habilitação em Orientação Educacional, o que nos fez questionar a relação existente entre os conhecimentos do Orientador que contribui na ação empresarial. Sabemos que a Orientação, em sua origem, trabalhou com questões de relações humanas e dinâmicas de grupo, o que de outra forma, em algum contexto, embasa a prática do pedagogo empresarial. Apontamos como futuras temáticas de estudos a análise da relação existente entre a teoria e a prática do orientador educacional e do pedagogo empresarial, tanto em relação à proporcionalidade de profissionais pedagogos existentes nas empresas, quanto em relação à sua formação.

Autores da orientação educacional, como GRINSPUN (2002), salientam que:

a orientação educacional deseja contribuir para a formação dos trabalhadores não no sentido de sua concepção tradicional, pautada nas aptidões inatas do indivíduo, mas possibilitando a alunos/trabalhadores/cidadãos o acesso aos conhecimentos, a apropriação de instrumentos de ciência e de princípios teóricos e metodológicos construídos socialmente pelos homens, por meio de seu trabalho, como direito de todos.

LIBÂNEO (2002) amplia a temática da ação pedagógica nos diferentes espaços, abordando a definição e a natureza da Pedagogia, a explicitação de seu objeto de estudo, as suas relações com as demais ciências humanas e sociais, com as quais faz parceria, e a comprovação dos vários campos de trabalho do Pedagogo.

Assim, (...) a Pedagogia ocupa-se, de fato, dos processos educativos, métodos, maneiras de ensinar, mas antes disso ela tem um significado bem mais amplo, bem mais globalizante. Ela é um campo de conhecimento sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa" (p.29).

Ao argumentar mais sobre a Pedagogia, sobre onde ela ocorre, ele afirma que:

ocorrem ações pedagógicas não apenas na família, na escola, mas também nos meios de comunicação, nos movimentos sociais e em outros grupos humanos organizados em instituições não – escolares. Há a intervenção pedagógica na televisão, no rádio, nos jornais, nas revistas, nos quadrinhos, na produção de material informativo, tais como livros didáticos e paradidáticos, enciclopédias, guias de turismo, mapas, vídeos e, também, na criação e elaboração de jogos e brinquedos. (p.24)

Os pedagogos empresariais investigados exercem diversas funções nas empresas, sendo que algumas são comuns entre elas, estando ou não relacionadas com os conhecimentos da Orientação Educacional.

Percebemos que o treinamento e a realização dos projetos dentro das empresas, que tem por finalidade qualificar os funcionários, são funções exercidas por vários pedagogos; além disso, executam a função de recrutamento e seleção de funcionários e elaboraram um mapeamento com levantamento de necessidades de qualificação dos profissionais. Nesse sentido, atuam, ainda, como instrutores e trabalham com dinâmicas de grupo.

Ressaltamos que a atuação dos pedagogos, nas empresas do ramo editorial, diferencia-se no seu trabalho efetivo, pois a ênfase é no produto e não na capacitação dos funcionários. Nessa perspectiva, prestam assessoria nos projetos didáticos e na revisão da linguagem textual empregada nas obras, bem como gerenciam os processos de produção da editora.

Para FRISON (2001), ser pedagogo é estar preparado para trabalhar com a vida, com os sentimentos, com as pessoas, estejam elas inseridas na escola, nas empresas de natureza pública, ou em qualquer outro tipo de organização, pois para se manter num emprego, de modo geral, é preciso aprender, para realizar qualquer atividade, para participar de qualquer proposta. Segundo BRANDÃO (apud LIBÂNEO, 2002), a educação ocorre constante e continuamente em diferentes espaços:

Ninguém escapa da educação. 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 aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou várias: educação? Educações [...] Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a única prática, e o professor profissional não é o único praticante. (p.26)

Consideramos, portanto, que a pedagogia ultrapassa os muros dos espaços escolares para desempenhar uma função dentro de outras esferas onde ocorrem processos de ensino e aprendizagem. Dessa forma, pode contribuir sobremaneira para o aperfeiçoamento das inter-relações pessoais, sociais e culturais que ocorrem no cotidiano dos diferentes ambientes de trabalho.

Podemos constatar, através das visitas realizadas às empresas descritas anteriormente, que os pedagogos relacionam a sua formação pedagógica com a função que exercem dentro de determinada empresa.

A metade dos pedagogos empresariais entrevistados relata a importância de terem o conhecimento da realidade na qual a empresa está inserida. O mesmo número destaca a necessidade de terem um planejamento das atividades a serem realizadas, sejam elas: plano de ação, oficinas, dinâmicas de grupo, cursos e treinamento e avaliação.

Grande parte dos pedagogos empresariais cita teóricos educacionais para fundamentar a metodologia de trabalho utilizada. Nessa assertiva, foram citados Bérqson, Gandin, Paulo Freire, Piaget, Perrenoud. Parte dos pedagogos relata a necessidade de realizarem dinâmicas de grupo como fonte de conhecimento das relações humanas. Dentre as dinâmicas, um profissional ressaltou a importância do planejamento participativo.

A maioria dos pedagogos empresariais atua na área de treinamento dos profissionais dos diferentes setores. Desses profissionais, três ministram aulas e os outros realizam o planejamento dos cursos de treinamento, bem como verificam a parte didática dos mesmos (como estão ensinando e que material estão utilizando), sendo que um pedagogo realiza assessoria aos profissionais de diferentes áreas que elaboram instrumentos para seleção (provas de concursos).

Todos os profissionais ressaltam a filosofia da empresa como parâmetro de seu trabalho. Nesse sentido, foi citada a necessidade de valorizar os diferentes saberes e o conhecimento das relações humanas dentro da empresa. Um número pequeno de pedagogos destaca a necessidade de realizar avaliação constante de seu trabalho e dos resultados alcançados pelo mesmo.

Dessa forma, o espaço pedagógico que ora emerge do setor empresarial implica, para o pedagogo, o desafio de ampliar o foco do processo educativo para introduzir a visão do processo produtivo que ocorre dentro das empresas, trazendo o caráter educativo à tona para torná-lo explícito.

Em pesquisa realizada dentro de uma grande empresa, KUENZER (2002) busca respostas para a seguinte questão: como o trabalhador é educado para trabalhar no interior da própria fábrica? Sua pesquisa fundamenta-se em Marx e Engels, e denomina este processo pedagógico como “pedagogia capitalista”. Utiliza essa denominação em função do processo educativo pretender dominar e disciplinar o trabalhador às relações de produção. Em sua pesquisa, investiga as questões: Que trabalhador é este? Como está sendo educado? Por quem? Para quê? Essa in-

vestigação é realizada “no acontecer” e “no fazer” do trabalhador na empresa.

Para a pesquisadora, a pedagogia do trabalho constitui-se em mediação entre o velho e o novo modelo de produzir. Há uma necessidade de promover a superação da alienação para que o trabalhador possa participar dos frutos do seu trabalho, das decisões sobre ele e dos benefícios da cultura, e isto só será possível quando o trabalhador se reapropriar do saber. Para KUENZER (idem), o trabalhador não tem acesso ao saber (e para a empresa isto é “bom”, uma vez que, o que importa é o “fazer” propriamente dito). De forma implícita, o trabalhador é educado para aceitar sua função, seu salário e ainda ser agradecido à empresa pelos serviços que coloca à disposição dos trabalhadores (creche, assistência médica, psicológica, etc).

Dentro do processo produtivo, ou na empresa, pelo relato de KUENZER, é possível concluir a existência de uma pedagogia que manipula o trabalhador, que se preocupa em que o mesmo realize a tarefa que lhe cabe com precisão, sem ter o objetivo de desenvolver uma consciência ou domínio sobre o processo global de produção; aos trabalhadores cabe o exercício pleno de uma determinada função, e é dentro dessa ótica que ocorre o processo pedagógico (do trabalho) dentro da empresa.

Assim, percebemos a existência de uma relação estreita, porém implícita, entre produção e educação nos ambientes de trabalho. Por isto, é importante que a Pedagogia, como Ciência da Educação, volte seu olhar para os modelos de produção existentes na sociedade contemporânea.

### **Um longo caminho a percorrer**

Hoje, o pedagogo busca desempenhar uma função que o identifique como mediador dos processos educativos existentes em diferentes espaços sociais. Ao sair dos espaços escolares, o pedagogo encontra um mundo de novas possibilidades. Será necessário ao pedagogo lançar um olhar aguçado que o faça perceber todo processo educativo que permeia estes novos espaços por onde irá atuar. Isto significa uma constante vigilância para que possa aproveitar o máximo de possibilidades viáveis a fim de criar uma identificação própria do que é ser um Pedagogo Empresarial.

As empresas de diferentes ramos, conforme dados colhidos, começam a lançar este olhar mais abrangente para o papel do pedagogo dentro da empresa, sejam elas do ramo alimentício, lojista, editorial, hospitalar, entre outros, pois já apresentam a presença deste profissional em seu quadro de funcionários. Suas atribuições e funções específicas são

delineadas mediante o processo pedagógico de cada empresa. Alguns têm a função específica de recrutamento e treinamento, outros têm a função de assessoria em relação ao produto propriamente dito. Outros, ainda, têm ambas as funções; portanto, a função do pedagogo empresarial não é uma função “fechada” e estanque. Esta função é tão abrangente quanto o olhar possa alcançar, tanto por parte da empresa, quanto por parte do pedagogo.

Constatamos que a maioria dos pedagogos que atua nas empresas ingressou na função a partir da demanda para atuarem nos recursos humanos. Contudo, acreditamos que a formação em pedagogia não seja considerada para a seleção por falta de conhecimento dos profissionais que atuam na empresa sobre a área e abrangência da ação pedagógica.

Fica a questão a ser investigada sobre a relação existente entre a orientação educacional e a pedagogia empresarial: que conhecimentos são comuns a essas funções? Como aproximar estas áreas temáticas?

Em relação à função desempenhada pelo pedagogo na empresa, chamou-nos a atenção o fato de a maioria citar a realização das dinâmicas de grupo em sua prática, bem como as relações humanas como um dos conhecimentos pedagógicos também realizados no cotidiano.

Observamos que, através do relato dos pedagogos, há um conflito em relação à concepção de capacitação e de treinamento, apesar de ser uma função inerente à ação do pedagogo, conforme apontado pelos entrevistados, questionamo-nos até que ponto há clareza das diferenças de concepção em tais práticas.

Ressaltamos que, segundo nossa perspectiva, acreditamos que a capacitação seja uma das formas de encaminhamento dos processos educacionais nas empresas que mais se aproximam de tendências progressistas. Porém, nas visitas e entrevistas realizadas, observamos que a maioria dos pedagogos empresariais trabalha com a perspectiva do treinamento, visão comportamentalista, vinculada às necessidades de aprendizagem empresarial. Dessa forma, estamos inclinadas a apontar, como uma das funções do pedagogo, a compreensão de como o processo ensino e aprendizagem efetiva-se, desvelando as teorias educacionais subjacentes às práticas realizadas.

CHIAVENATO (2000a) conceitua treinamento como um processo educacional por meio do qual as

pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um processo educacional porque visa à formação e à preparação das pessoas e está voltado, eminentemente, para o desempenho do cargo, seja do cargo atual ou de um cargo futuro na empresa.

Como processo educacional, segundo o autor, existem quatro tipos de treinamento, a saber:

- Transmissão de informações e de conhecimentos: sobre a empresa, produtos, serviços, suas regras ou regulamentos, organização interna, etc. Conhecimentos de redação, arquivo, cálculo de preços, preenchimento de formulários, integração de funcionários novos, etc;

- Desenvolvimento de habilidades: exercícios de datilografia, de digitação, operação de máquinas de calcular, de microcomputadores, máquinas operatrizes, montagem de peças, etc;

- Desenvolvimento de atitudes: mudança de hábitos no atendimento ao telefone, atitudes frente ao cliente ou usuário (como tratar o mesmo), frente ao colega (relações humanas no trabalho), como conduzir as vendas, reuniões, etc;

- Desenvolvimento de conceitos: idéias (conceitos) sobre o trabalho, a empresa, o negócio, a participação, a ética no comportamento e a filosofia de adesão, etc.

Tal proposta, na empresa, associa-se à tendência pedagógica tradicional, vigente na época em que a industrialização se expande nas grandes metrópoles. Também encontramos indícios de que a teoria de ensino utilizada associa-se ao Behaviorismo/Comportamentalismo<sup>1</sup>, pois como objetiva o rápido aprendizado de tarefas específicas para atuação nas empresas, prioriza a ação/mudança de comportamento e não o pensar sobre as ações desempenhadas.

O processo de produção em massa definiu o padrão de desempenho no trabalho para cuja realização a mão-de-obra deveria ser preparada. O treinamento da mão-de-obra foi configurado como questão das ciências comportamentais a partir desse modelo.

BOOG, (1999) traça um paralelo entre “treinamento” e “desenvolvimento”. Para ele, treinamento é uma prática que se limita ao aqui e agora, ou seja, prepara o indivíduo para uma determinada ação; enquanto que desenvolvimento implica em uma prática educativa que prepara para o futuro, no sentido de que o indivíduo, ao longo do seu processo educativo passa a agregar, em diferentes estágios, habilidades que

<sup>1</sup> A tônica da visão de mundo behaviorista/comportamentalista está nos comportamentos observáveis e mensuráveis do sujeito, isto é, nas respostas que ele dá aos estímulos externos (MOREIRA, 1999).

Ihe possibilitarão agir de forma mais complexa e abrangente.

A perspectiva da capacitação, enquanto processo de educação nas empresas, geralmente associa-se ao modelo filosófico Humanista<sup>2</sup>, pois se centra no indivíduo e nos seus projetos de vida, sem perder, no entanto, o caráter lucrativo do sistema capitalista.

Outra tendência que desponta no contexto educativo empresarial é a educação corporativa, que pretende se responsabilizar com o desenvolvimento integral do indivíduo. Essa tendência, segundo BOOG, (1999) compartilha conhecimentos e dissemina-os na empresa para incrementar o capital intelectual.

Assim, o conceito de educação corporativa refere-se a um processo, e não necessariamente a um local, no qual todos os funcionários, e algumas vezes clientes e fornecedores, participam de uma variedade de experiências de aprendizagens necessárias para melhorar seu desempenho no trabalho e incrementar seu impacto nos negócios.

Segundo BOOG (1999), a educação corporativa é a idéia central da Universidade Corporativa, que pretende viabilizar uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas, cabendo a ela a gestão do conhecimento e do capital intelectual. Pressupõe mudanças no processo educacional, com ênfase no ensino a distância e através de meios eletrônicos (Internet, teleconferência, etc).

### Novos rumos investigativos

Assim, o papel do pedagogo vai ampliando na medida em que este profissional se percebe como um verdadeiro mediador dos processos educativos que ocorrem no seio da sociedade, quer seja nos espaços escolares como não-escolares. Essa mediação, certamente, contribuirá para que haja um direcionamento do caráter humanizador dentro das empresas.

A realização deste projeto ampliou nossos conhecimentos em relação à Pedagogia Empresarial, salientando a educação nos espaços não formais. A idéia deste trabalho surgiu de forma coletiva, e sua elaboração deu-se através de visitas, além de algum embasamento teórico que nos possibilitou a construção de novos conhecimentos.

Ressaltamos que muito ainda há para ser explorado e investigado no que se refere ao papel do Pedagogo Empresarial. Mas, pelo que se constatou através desta pesquisa, a atuação desse profissional,

que ingressa no mundo da educação não-formal, traz grandes contribuições para a melhoria das relações interpessoais e de processos de aprendizagem nos diversos ambientes da vida social, tais como empresas, hospitais, clubes, editoras e outros espaços de produção e integração humana.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo G. (coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOMFIN, David. Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração de Pessoal. São Paulo: Makron Books, 2000a.

\_\_\_\_\_. Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

FRISON, Lourdes Maria Bragagnolo. O pedagogo nos espaços não escolares: novos desafios. In: ANAIS do Seminário Interdisciplinar em Supervisão escolar: a gestão dos processos educativos. Organização: Carla Lavínia Pacheco da Rosa e Rudimar Serpa de Abreu. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2001.

GRINSPUN, M. P. S. Z., A Orientação Educacional: Conflito de paradigmas e alternativas para a escola. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KUENZER, Acácia. Pedagogia da Fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo: Cortez, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos para quê? São Paulo: Cortez, 2002.

LORENZO, Francine De. Aprendendo a aprender: empresas descobrem a importância da educação no trabalho e abrem as portas para o pedagogo. Revista Vencer, março de 2003.

MOREIRA, Marco Antônio. Teorias de Aprendizagem. São Paulo: EPU, 1999.

ROCHA, Ruth. Minidicionário enciclopédico escolar. São Paulo: Scipione, 2000.

<sup>2</sup> A filosofia humanista vê o ser que aprende, primordialmente, como pessoa. O importante é a auto-realização da pessoa, seu crescimento pessoal (MOREIRA, 1999).