

## A pedagogia empresarial e a gestão do conhecimento como fatores de desenvolvimento organizacional

SEBASTIÃO GÂNDARA VIEIRA  
Faculdade de Tecnologia de Jahu - SP - Brasil  
sebastiao.vieira@fatec.sp.gov.br

SUELLEN CEREDA GRANETTO  
Faculdade de Tecnologia de Jahu – SP - Brasil  
suellen\_cereda@yahoo.com.br

**Resumo** - As empresas têm valorizado a aprendizagem continuada entre seus funcionários, pois percebeu-se que esse fator pode trazer grande vantagem competitiva. Esse trabalho destinou-se a analisar como a empresa pode tornar-se um ambiente educativo, provocando o contínuo aumento de conhecimento, na forma de capital intelectual, fazendo ainda que seus colaboradores se tornem indivíduos melhores para sua família, amigos, e no relacionamento com os clientes e com a própria empresa. Diante desse novo quadro, é avaliado como o “Pedagogo Empresarial” pode dar suporte ao processo de desenvolvimento do conhecimento, numa atividade de auxílio ao gerenciamento de conteúdo, principalmente através de treinamentos técnicos, gerenciais ou motivacionais, buscando sempre obter consenso e respaldo para as suas ações, de modo a buscar obter um equilíbrio entre o ideal para a empresa e os trabalhadores.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Conhecimento, Pedagogia Empresarial.

**Abstract** - *The companies have valued the continuous learning among its employees, as it was realized that this factor can bring competitive advantage. This work aimed to analyze how the company can become an educational environment, causing the continuous increase of knowledge in the form of intellectual capital, making even your employees become better individuals for your family, friends, and relationships with customers and the company itself. In this new framework is assessed as "Entrepreneurial Educator" can support the process of knowledge development in an activity aid content management, mainly through technical training, managerial or motivational, always seeking consensus and support for their actions in order to seek to achieve a balance between the ideal for the company and the workers.*

**Keywords:** *Managing People, Knowledge, Education Business.*

## 1. Introdução

As constantes transformações ocorridas ao longo dos tempos, principalmente as relacionadas à modernização do mercado de trabalho, tem disseminado alguns desafios para a educação, sendo esta responsável pela transformação e o desenvolvimento humano.

Entendendo que a base da organização é constituída de pessoas, os recursos humanos podem ser estudados de duas formas, de acordo com Chiavenato (1999), a primeira seria tratar esses indivíduos de forma genérica e, a segunda maneira é trata-los de forma pessoal.

A moderna gestão de pessoas leva em consideração os indivíduos, buscando entender os funcionários de forma individualizada, não os tratando mais somente como meio de produção.

Neste contexto, em que o discurso empresarial se baseia no fator humano, como sendo determinante para o sucesso de uma organização, é que aparece a figura do pedagogo empresarial (RIBEIRO, 2005).

Esta função é mais uma atuação do pedagogo, sendo ainda bem recente, pois antigamente a empresa ainda não estava preocupada com seus recursos humanos nesse aspecto (SANTOS; OLIVEIRA, 2011).

O educador nas empresas tem seu foco voltado para a formação e preparação de seus recursos humanos, pois atualmente, independentemente de qual cargo se ocupe na empresa, de certa forma todos são administradores, seja executando tarefas ou, principalmente, servindo de elemento para diagnosticar e solucionar problemas a fim de obter melhora em seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 1999).

Dessa maneira, o pedagogo pode provocar a junção entre o progresso do indivíduo, em função de seus conhecimentos, aptidões, competências e comportamentos, e as estratégias organizacionais para alcançar a produtividade.

O objetivo deste artigo foi o de analisar a atuação do pedagogo empresarial nas organizações, pois como processo científico, este trabalhador pode apoiar o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa, contribuindo para que o indivíduo se desenvolva, tanto no aspecto intelectual (conhecimentos e habilidades) quanto no social e afetivo (CADINHA, 2009, p. 30). Sua atuação ocorreria em procedimentos como: “planejamento, treinamento, capacitação, atualização e desenvolvimento dos profissionais na área empresarial” (SANTOS; OLIVEIRA, 2011, p.10).

O método de pesquisa utilizou um levantamento teórico sobre o tema, tendo como instrumento anotações/fichamento a partir de leituras e interpretação de livros, artigos e *sites*.

Espera-se, portanto, que o pedagogo seja um “profissional da intervenção pedagógica”, ou seja, quem detém certos saberes e constantemente toma decisões importantes diante de situações complexas. Assim, esse profissional sabe que não pode aplicar seus conhecimentos de forma mecânica, pois é necessário refletir e decidir sobre determinadas situações. A ordem pedagógica deixaria de ser dada para ser construída (GAUTHIER; TARDIF, 2010, p.481).

Esse profissional, munido de seus conhecimentos, poderia estar pronto para liderar e tomar decisões complexas de maneira científica, juntamente com outros colaboradores (assistentes sociais, psicólogos, administradores), num contexto humanista em meio ao ambiente empresarial, buscando apoiar as

relações sociais (competências e atitudes) de forma que o clima organizacional seja mais dinâmico e obtendo bons resultados (SANTOS; OLIVEIRA, 2011).

## 2. Pedagogia Educacional e a Empresa

Quando tratamos da instituição escolar, a concebemos como uma organização, pois há pessoas que estão dispostas a contribuir com ação e com o objetivo de cumprirem um propósito comum ao coletivo. A todo tempo, essas organizações sofrem alterações e mudanças, mostrando novas características em suas estruturas e processos. Diante disso, a sociedade sofre grandes impactos, refletindo sob todas as instituições, inclusive a escola (CHIAVENATO, 1999).

O modelo organizacional de escola como empresa não é favorável, já que a agilidade que a fábrica, por exemplo, requer não pode ser aplicada nas escolas uma vez que a aprendizagem deve levar em consideração o ritmo dos alunos, a diversidade existente entre eles, etc. A escola existe para ensinar e não para defender interesses econômicos. No entanto, devemos considerar o fato que escolas também são empresas de prestação de serviços, públicas ou privadas, e possuem desafios que muitas vezes se igualam ao de organizações em outros setores.

Entender a escola como empresa facilita ao gestor que irá administrá-la, pois dessa maneira estes profissionais podem se preparar na organização administrativa. Ainda é relativamente comum, encontrarem-se escolas que possuem culturas centralizadoras, pouco participativas, focadas em resultados rápidos e com baixo nível de planejamento.

As instituições escolares são empresas diferenciadas porque possuem certas peculiaridades, sendo a prestação de serviços oferecida de forma contínua, em que seus clientes reúnem-se todos os dias. Outra característica é que nessas empresas formam-se grupos com ideias parecidas e/ou antagônicas, produzindo um enorme efeito de comunicação entre os clientes. A relação com este é diferenciada, por ser pessoal, o serviço prestado influencia, por exemplo, o orçamento familiar. Dificilmente ocorrem avaliações internas, as decisões sobre os valores anuais podem ser irrevogáveis, o *marketing* é diferenciado, a cultura empresarial não projeta a lucratividade, quando o foco é a qualidade do ensino.

Considerando esses diferenciais, em um ponto a empresa-escola se iguala a características da Era da Informação: a preocupação com o ser humano. Logo, estudar sua gestão é algo inevitável, pois os indivíduos possuem aptidões, atitudes, valores, crenças que influenciam o clima organizacional.

É neste contexto, que o pedagogo empresarial se faz necessário. Tendo o cuidado de capacitar, preparar, selecionar funcionários e professores dentro da empresa.

O profissional deixa de ser avaliado apenas tecnicamente, para ser avaliado em sua totalidade. Dessa forma, é necessário que o corpo de funcionários da escola tenha algumas qualidades, como capacidade de adaptação, rapidez, consciência, emoção, inovação, pois são essas características indispensáveis para que a instituição sobreviva. E toda a organização deve saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar os talentos existentes (BINATTI, s/d).

Por isso a importância da gestão de pessoas, pois o pedagogo empresarial ajudará os funcionários, principalmente docentes, a terem novas ideias, modificar pensamentos e, principalmente, a agirem diante de determinada situação. A

relação professor-aluno é muito trabalhada e orientada, porém existe a relação escola-professor e, neste complexo contexto da tríade aluno-professor-escola que a gestão mostra seus diferenciais (BINATTI, s/d).

Só é possível que o educador use todo seu potencial com o auxílio da gestão de pessoas, que através de qualificação desenvolve competências e habilidades que auxiliam na resolução de situações-problema (RIBEIRO, 2005).

Entendemos, portanto, que o capital humano não deve ser gerido da mesma maneira que se lideram tecnologia, produtos e salários. Assim, o desafio é de desenvolver maneiras que possibilitem, ao seu grupo, o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e experiência.

### **3. Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual**

Pensando na escola como empresa e como instituição social, é preciso utilizar um modelo de gestão que considere as pessoas atuantes como o principal recurso, buscando sempre transformá-las em agentes afetivos e disseminadores de profissionalismo.

Observa-se que, de modo geral, a gestão de pessoas busca trazer melhorias ao desenvolvimento de novas competências, criando um ambiente de aprendizagem contínua na empresa, promovendo satisfação profissional e pessoal, além da motivação de todos.

Para isso, as pessoas devem ser analisadas como recursos, cheias de habilidades, capacidades, conhecimentos, sem esquecer que esses também possuem aspectos pessoais como expectativas, emoções, etc. (CHIAVENATO, 1999).

Diante disso, em comum no objetivo atual das empresas há o fato de permitir que todos os indivíduos sejam administradores, na forma de atribuição de responsabilidades, e não somente executores de suas tarefas. Sendo assim, são eles que dirigem e decidem seus assuntos, portanto as instituições são pessoas, são grupos e são organizações. Mas essa junção (pessoas + organização) não é algo fácil, pois assim como as pessoas são diferentes, as empresas também são (CHIAVENATO, 1999).

Nesta perspectiva, para compreendermos o comportamento humano devemos levar em consideração os fatores internos, que nada mais são que a personalidade, aprendizagem, motivação, percepção e valores; e os externos, ou seja, influências sofridas pelo ambiente como a cultura organizacional, a estrutura, sua política e seus procedimentos (CHIAVENATO, 1999).

Cada pessoa possui um filtro pessoal que percebe e interpreta a si mesma e o mundo ao seu redor, isso chamamos de cognição. E é a partir “da tomada de conhecimento que estabelece a crença e a opinião pessoal a respeito de si ou do mundo exterior” (CHIAVENATO, 1999, p. 85).

São duas as teorias que nos auxiliam na compreensão do comportamento dos indivíduos, sinalizando como a cognição acontece nas pessoas. A Teoria de Campo de Lewin dá ênfase à percepção individual, isso significa que mais importante que a realidade para compreender o comportamento do indivíduo, é a percepção que este tem da realidade. Os estudos de Lewin o levaram a perceber que uma vez iniciada certa tarefa, a tendência é a de querer levar essa atividade até o fim. Essa teoria auxilia na compreensão de que um mesmo objeto, situação ou pessoa podem ser vistas e interpretadas de formas distintas por cada indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

A Teoria da Dissonância Cognitiva trata sobre o conflito entre duas ideias, crenças ou opiniões que não são compatíveis. Como, na maioria das vezes, esse conflito gera desconforto, os seres humanos buscam elementos para torná-las mais compatíveis. Esse estudo acredita que essa dissonância cognitiva serve de estímulo para que a mente obtenha e/ou produza outros pensamentos e crenças, reduzindo a quantidade de conflitos entre as cognições (CHIAVENATO, 1999).

Diante dessas duas abordagens podemos concluir que o comportamento das pessoas tem suas bases estabelecidas em suas percepções pessoais e subjetivas e não em fatos objetivos e concretos. O que importa, neste caso, é a maneira pessoal e individual de visualizar e interpretar a realidade (CHIAVENATO, 1999).

Logo, os atos e comportamentos do ser humano são conduzidos pela cognição, sendo assim, guiados pelo que se pensa, sente e acredita. Sendo dirigidos, também, por objetivos e aspirações. Nesta perspectiva, a motivação humana passa a ser uma fonte de energia que encaminha o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Portanto, o comportamento humano nada tem de lógico, sendo um fator totalmente psicológico. Isso demonstra que lidar com pessoas é um desafio muito maior que lidar com fatores lógicos, como as máquinas (CHIAVENATO, 1999).

Denominado propriedade intelectual, capital intelectual ou base de conhecimento, independente da nomenclatura, o que importa é utilizar o conhecimento dentro das empresas, sendo um desafio, pois além do ser humano ser complexo, esse conhecimento ainda tem o objetivo de criar vantagens competitivas.

Sendo assim, independente da definição do que é conhecimento, todas tem o mesmo entendimento: “não existe conhecimento sem a pessoa que o detém” (CASSAPO, s/d). Sendo assim, podemos diferenciar o conhecimento entre Tácito e Explícito. O conhecimento tácito é aquele que envolve crenças pessoais e valores. Sendo marcado pelo conhecimento individual e enraizado, difícil de ser transmitido. Para que isso ocorra é preciso de interações longas, entre erros e acertos (CASSAPO, s/d).

Já o conhecimento explícito é aquele capaz de ser formalizado, sendo possível codificar e rapidamente transmitido em larga escala (CASSAPO, s/d).

Nas organizações, o conhecimento tácito é a peça chave para a resolução de problemas e o explícito serve apenas de suporte (BARROSO; GOMES, 1999).

Entendendo isto, podemos dizer que o que mais importa é de que forma este conhecimento será adquirido e como pode ser utilizado para alcançar bons resultados, vindo ao encontro do que a empresa necessita (BARROSO; GOMES, 1999).

Gerir o conhecimento nada mais é que instigar e facilitar a troca, o uso e a criação de conhecimento dentro das empresas. A partir desta gestão, as pessoas são estimuladas a compartilhar o que sabem, criando um ambiente de trabalho em que esse conhecimento pode ser acessado e aplicado por outros colaboradores para atingir as metas da empresa (BARROSO; GOMES, 1999).

Um desafio da empresa é a aplicação da gestão do conhecimento junto aos negócios, sendo orientado por objetivos estratégicos. A implantação da gestão do conhecimento só é possível se a organização já souber os resultados que se quer atingir. Quando não ocorre isso, essa gestão gera pouco impacto (BARROSO; GOMES, 1999).

Diante disso, precisamos gerir o conhecimento porque as empresas têm experimentado mudanças velozes e com maior frequência, o que gera a redução gradativa e, provável desaparecimento do conhecimento. Assim, é preciso novas estratégias e ferramentas, criando possibilidades para as pessoas aprenderem muita coisa de uma só vez (BARROSO; GOMES, 1999).

Logo, o conhecimento torna-se o meio onde ocorrem os problemas de negócios e, gerenciá-lo, representa uma ótima oportunidade para alcançar melhoras significativas no desempenho humano e vantagem competitiva (BARROSO; GOMES, 1999).

Acredita-se que esse conhecimento só será administrado de forma autêntica a partir de um sistema democrático e participativo. Esse sistema é o mais aberto, seu processo decisório é descentralizado e delegado. Lógico, a cúpula decide políticas e controla resultados, mas as decisões e ações são tomadas em diversos níveis hierárquicos e o consenso passa a ser um elemento chave para a tomada de decisão (CHIAVENATO, 1999).

Outra característica importante nessa maneira de gerir as organizações é a forma de comunicação. Sabemos que a transmissão das informações dentro da empresa, geralmente causa um caos e acaba prejudicando seu sucesso. Por isso, a proposta é que a transmissão do conhecimento, as opiniões, as notícias sejam totalmente compartilhadas e, que grandes investimentos sejam feitos em sistemas informacionais (CHIAVENATO, 1999).

Esse sistema de administração ainda é pouco encontrado nas empresas, geralmente só há em organizações que utilizam tecnologia de alto nível e pessoal extremamente especializado. É preciso mudar, pois uma empresa que visa o seu pessoal e a criação de conhecimento necessita alterar seu tipo de administração. Sabe-se que uma organização democrática e participativa tem chances maiores de aumentar sua produtividade, melhorar suas relações interpessoais e ter alta rentabilidade (CHIAVENATO, 1999).

Construindo uma estrutura firme, que seja responsável e flexível gera um espírito de equipe maior e disposta a aprender e a ensinar. Logo, o conhecimento passa a ser fundamental, transformando as organizações, levando-as a alta rentabilidade.

A aprendizagem continuada tem crescido no meio empresarial, pois há vantagem competitiva. As organizações que criam conhecimento e geram competências estão à frente na corrida econômica (VIEIRA; MARON, 2002).

O que propomos neste momento é que a aprendizagem ocorra de forma dinâmica, isso quer dizer que o conhecimento deve vir pela prática. Isso ocorre porque “as lacunas de conhecimento se tornam evidentes e se aprende a ter acesso a um conjunto de conhecimento sobre determinado assunto, tirando dele proveito” (VIEIRA; MARON, 2002, p.20).

Lembrando que essa prática deve ser direcionada por alguém, por exemplo, o pedagogo empresarial, para que os indivíduos consigam identificar o problema e, a partir disso, busquem informações para a resolução destes. Em seguida, deve haver registros para construir um projeto com a proposta de reforçar essa aprendizagem e para alimentar um banco de dados da organização (VIEIRA; MARON, 2002).

Nesta perspectiva, a aprendizagem continuada deve ser uma postura adotada pelos trabalhadores nas organizações, e para isso é imprescindível que a empresa acredite no potencial intelectual que possui. Muitos talentos não sabem

desse potencial e daí a necessidade de alguém que oriente e reforçe essas preciosidades (VIEIRA; MARON, 2002).

Por várias circunstâncias a aprendizagem deve ser ativa, em se considerando os trabalhadores como os próprios gestores do conhecimento na empresa. Esse pessoal deve dominar os conhecimentos e técnicas, possivelmente tornando a mão de obra cada vez mais qualificada (VIEIRA; MARON, 2002).

Ainda que o ser humano detenha o conhecimento e a empresa consiga transformar esse conhecimento em algo proveitoso para o cumprimento dos seus objetivos, os indivíduos deveriam desenvolver uma forma de se fazerem compreender no trabalho em equipe. Sendo assim, as relações interpessoais tornam-se muito importantes, pois permitem o aprender uns com os outros, compartilhando experiências, informações e, juntos, buscando alternativas para a resolução de problemas (VIEIRA; MARON, 2002).

Os conflitos devem ser trabalhados, transformando-se em possibilidades para o desenvolvimento e crescimento pessoal e de equipe. Num ambiente assim, faz-se necessário haver confiança mútua e comunicação clara (VIEIRA; MARON, 2002).

Assim, a aprendizagem deve passar a fazer parte da rotina das organizações e os sistemas de produção seriam vistos como sistemas de aprendizagem (VIEIRA; MARON, 2002).

Dessa forma, empresas consideradas inteligentes são aquelas que cujos funcionários teriam possibilidades concretas de aprendizagem, porque o “estudo, a pesquisa e a aprendizagem não podem parar jamais” (VIEIRA; MARON, 2002, p. 23,).

O aprender passaria a ser peça fundamental para completar o desenvolvimento da empresa e essa vontade de instruir-se poderia partir do trabalhador (RIBEIRO, 2005).

Para iniciar o processo de aprendizagem, primeiro o indivíduo precisaria compreender a sua importância e que esse processo demandaria tempo e comprometimento, tornando-se um desafio pessoal (VIEIRA; MARON, 2002).

A empresa necessitaria de pessoas dispostas a instruir-se, que é parte da natureza humana, e aprender em conjunto torna a organização um “espaço que aprende” (VIEIRA; MARON, 2002).

Nesse processo de construção de uma organização que aprende, todos acabariam por liberar a força criativa que existe através da motivação, na curiosidade e no amor ao aprendizado, concentrando a vontade e a inteligência nas estratégias empresariais (VIEIRA; MARON, 2002).

Os profissionais deveriam ser estimulados a assumir responsabilidades por seu desenvolvimento constante. Cada pessoa deveria conhecer o seu próprio processo de aprendizagem para aperfeiçoar esta capacidade (VIEIRA; MARON, 2002).

Quando as organizações modificam sua maneira de agir e se tornam efetivamente um ambiente de aprendizagem, esse processo acaba por trazer benefícios positivos para a vida das pessoas. Ao aumentar o conhecimento, a transformação não ocorre apenas dentro da empresa, mas o ser humano se torna alguém melhor, de modo integral, seja na família, com os amigos, etc. (VIEIRA; MARON, 2002).

A coordenação desse aprendizado passaria a ser uma responsabilidade da empresa e a partir do momento que essas organizações e seus líderes

compreenderem isso, estarão no caminho correto para a transformação de ideias em oportunidades de aprendizagem e crescimento para todos. E, além disso, terão compreendido a essência do pensamento sistêmico, que nada mais é que a junção da teoria e prática (VIEIRA; MARON, 2002).

#### **4. Conclusões**

O pedagogo empresarial poderá relacionar-se com quatro áreas do saber: as atividades pedagógicas, as sociais, as burocráticas e as administrativas.

Algumas das aptidões que este profissional deverá desenvolver serão compreender e disseminar o trabalho em equipe. As empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, têm exigido que seus trabalhadores busquem facilitar e apoiar o trabalho coletivo. Dessa forma, pressupõe-se que o pedagogo compreenda que cooperar deva ser um valor profissional e, que por isso, deve apresentar mais benefícios do que inconvenientes (RIBEIRO, 2005).

Outra competência importante e necessária ao pedagogo empresarial é saber dirigir um grupo de trabalho e uma reunião. Conduzir esse agrupamento não é apenas direcionar e controlar uma pauta, mas sim dar vida à equipe na qual está participando. Isso significa que na maioria das vezes o grupo confunde o que é liderança e autoridade administrativa. Assim, é preciso que as equipes se reconheçam como membros ativos da instituição dando opiniões, propondo melhorias, sendo parte da estrutura que atua. Para tanto, o pedagogo é quem trabalhará essas questões com os colaboradores (RIBEIRO, 2005).

Outra importante aptidão importante do educador empresarial é o enfrentamento e a análise de situações diversas e complexas. Por esse motivo, esse profissional deve propor resoluções para estes problemas (RIBEIRO, 2005).

Toda instituição possui capacidades essenciais de grande relevância para o seu desenvolvimento, cabendo ao pedagogo identificar e fortalecer essas competências, promovendo estratégias que levam a organização ao crescimento.

Nesta perspectiva, o pedagogo tem papel fundamental de prevenção na mediação dos conflitos, trabalhando com o que une e o que separa as pessoas. Entendendo muito bem qual é a prioridade na formação/treinamento do seu pessoal, planejando com cuidado cada atividade (RIBEIRO, 2005). O seu maior desafio é transformar as empresas em locais de aprendizagem, não só porque gera benefícios, mas porque os grandes talentos têm procurado empregos que se preocupam com o aprendizado de seus funcionários (VIEIRA; MARON, 2002).

Isso não difere nas escolas que, por natureza, são ambientes de aprendizagem. Não só pelos alunos, mas também pelos professores que deveriam se manter atualizados constantemente (CABRAL, 2011).

Assim, a primeira tarefa de um pedagogo é fazer que seu líder, no caso o diretor da escola, entenda que os melhores chefes conseguem resultados positivos, porque são educadores (CABRAL, 2011).

Outra área importante de atuação do pedagogo empresarial é a de Gestão de Pessoas. Seus objetivos serão pontuar os conhecimentos por meio de projetos que tenham como objetivos a melhoria dos resultados coletivos através de planos educacionais, selecionar e planejar cursos de aperfeiçoamento e capacitação, representar a escola em palestras, pesquisar novas maneiras que possibilitem o crescimento da instituição escolar e avaliar sempre os funcionários (CABRAL, 2011).



Destaca-se ainda, outro aspecto de relevância para a empresa e que o pedagogo deve se atentar que são as Universidades Corporativas, cujo objetivo principal é o oferecimento de cursos técnicos específicos para os colaboradores, de modo a atender as suas demandas internas. Esses cursos minimizam os custos e, de forma mais rápida, qualifica os funcionários. Essa ideia é recente e difere do curso acadêmico porque seus objetivos são voltados para as necessidades específicas das empresas (CABRAL, 2011).

Nesta perspectiva, o pedagogo também tem o desafio de propor a educação corporativa, trazendo a ideia de que a partir da qualificação, do conhecimento, da educação é que a organização está preparada para o mercado competitivo (CABRAL, 2011).

Isso significa que o pedagogo empresarial tem o papel de trabalhar com os funcionários e seus líderes sobre o cumprimento dos objetivos que não deve ser apenas a favor dos interesses dos proprietários, mas também em benefícios dos trabalhadores, comunidades do entorno, alunos, autoridades públicas, concorrentes, etc. (CABRAL, 2011).

Por isso, a importância desse pedagogo conhecer todas as áreas da empresa, pois é necessário saber bastante sobre o campo que está atuando para definir de forma mais apropriada os objetivos, os métodos para atingi-los, os profissionais ideais e as tecnologias corretas. O planejamento deve caminhar junto ao fim desejado, caso contrário é preciso analisar novamente, reavaliar e reescrever novos planos. (NERY, 1999)

A formação profissional deve ser vista dentro da dinâmica da empresa, para que as pessoas entendam e utilizem suas habilidades, sua capacidade intelectual e técnica de trabalho. A partir dessa visão, é que a instituição viabiliza a obtenção de seus alvos (RIBEIRO, 2005). Logo, treinamento e educação caminham juntos, pois são projetos intercomplementares significando muito mais que técnica e conhecimento, mas em mudança de atitudes, que ultrapassam os muros da organização (RIBEIRO, 2005).

Sendo assim, ele deve ter um olhar atento às reais necessidades da instituição, lembrando que todos devem passar por treinamento, inclusive os gestores. Essa ferramenta deve estar alinhada com a política, com a visão de futuro e com o planejamento. Esse é o grande diferencial da empresa, pois locais estruturados, com ambiente agradável de trabalho e equipes qualificadas são vistos positivamente no mercado, ganhando vantagem em relação às outras (RIBEIRO, 2005).

Promover a parceria entre pessoas e organização faz com que funcionários se sintam envolvidos de forma efetiva na melhoria e aperfeiçoamento daquilo que produzem (ASTRAUSKAS, 2006).

Muitas são as responsabilidades do pedagogo empresarial dentro da escola. Sendo este, o mediador entre administradores e docentes e, na maioria das vezes, entre os pais - seu papel primordial é o de se preocupar com o clima organizacional desse espaço escolar.

É necessário um trabalho minucioso entre diretor e professores. Isso porque os gestores ainda trabalham de maneira que só os interessa a parte burocrática do seu negócio, esquecendo o lado humano de sua profissão. Afinal, gestores escolares são gestores de pessoas.

Para tanto, esse líder deve estar disponível para todos e em todos os momentos. Logo, o pedagogo deve agendar uma série de reuniões para que diretores e professores conversem sobre currículo escolar, diagnostiquem

problemas, pensem juntos em possíveis resoluções. Isso nada mais é que delegar autoridade e dividir o poder (LÜCK, 2007).

A construção de uma equipe participativa deverá garantir a sobrevivência e sucesso da organização. Essa equipe deve se dedicar para fazer o melhor, atingindo o objetivo final (LÜCK, 2007).

Outro fator a se considerar são os professores. O pedagogo deve trabalhar com esse profissional a questão da formação continuada, a motivação por seu trabalho e o querer trabalhar em conjunto e não de forma individualizada.

O docente pode desanimar da sua atividade por vários fatores como a baixa remuneração, pouco reconhecimento ou condições de trabalho inadequadas. Dessa forma, o pedagogo deve apontar caminhos para esse profissional que o motive de alguma forma. Se houver baixa motivação, o trabalhador acaba executando suas tarefas de maneira insatisfatória. O resultado disso é uma cadeia de insatisfação (LÜCK, 2007).

Para a empresa seria importante aceitar sugestões e ideias de seus professores e especialistas, de modo colaborativo, devendo se enquadrar nos objetivos específicos da escola, porém contribuindo para que estes sejam revistos e melhorados. Portanto, “a escola é o que dela fazem seus profissionais e estes são aquilo que a escola orienta que sejam” (LÜCK, 2007, p. 45).

Outro aspecto motivacional é o senso de pertencer a um grupo. O pedagogo deve trabalhar de maneira que os colegas planejem, discutam e trabalhem juntos em projetos comuns. Esse processo, além de fortalecer o comprometimento profissional, ainda possibilita que haja troca de aprendizagem (LÜCK, 2007).

Nesta perspectiva, o pedagogo é quem irá trabalhar junto à comunidade escolar de modo a desenvolver a visão e objetivos da escola, realizando reuniões para refletir sobre esses aspectos. Auxiliaria no desenvolvimento de uma ótica pró-ativa e empreendedora, ajudando a definir o perfil e a identidade social da escola em uma perspectiva comum. É possível construir algo em comum, basta ter contato com os funcionários de todos os níveis (LÜCK, 2007).

Ainda no que diz respeito à motivação de funcionários, a visibilidade é um fator importante, pois o ser humano busca ser reconhecido profissionalmente por outras pessoas através do seu trabalho bem feito. Sendo assim, o pedagogo empresarial deverá despertar a visibilidade dos seus professores como profissionais (LÜCK, 2007).

É preciso salientar outro aspecto relevante que o pedagogo atuará dentro da organização escolar: a confiança. Tratamos este termo como sendo peça chave para manter uma organização unida, mantendo boa comunicação, corrigindo ações, possibilitando o atendimento de objetivos e criando possibilidades para o sucesso organizacional (LÜCK, 2007).

Logo, a interação nessa empresa não parte de um chefe autoritário, mas de um exercício simples de envolvimento de pessoas na realização de objetivos organizacionais. Essa interação, portanto, é a base para a criação de confiança entre chefe e funcionário, diretor e professor (LÜCK, 2007).

Abrir as portas da escola para a comunidade, não quer dizer que o pedagogo estará desmerecendo seus profissionais, mas é nesse incentivo à participação que criamos um espaço de aprendizagem contínua onde o respeito ao próximo, a aceitação de opiniões diferentes e ser crítico são algumas das aprendizagens que pais e alunos acabam adquirindo nesse processo. Essa

aprendizagem é de grande importância, já que é o “processo de socialização do indivíduo” (GOHN, 2006, p. 29).

Quando a abertura da escola é direcionada e bem trabalhada, estimula a autonomia e a descentralização política, levando à gestão eficaz. Esse tipo de liderança não é fácil de ser colocada em prática, porque governar sobre os outros é mais fácil que trabalhar no coletivo (GOHN, 2006). O que o pedagogo empresarial não pode deixar é que estudantes não tenham voz ativa dentro da empresa, pois isso gera que estes discentes não se comprometam com a instituição.

Nesta perspectiva, o pedagogo tem a função de fazer levantamentos para elencar as prioridades para programar seus treinamentos. Selecionar metas de aprendizagem e prazos para alcançá-las. Tornar sua liderança mais democrática, permitindo que todos participem dos programas de aprendizagem continuada. Deve conhecer a história acadêmica das pessoas que lidera e suas experiências de vida. E, ainda, este profissional deve ser flexível, dinâmico, criativo, buscando sempre a melhoria (VIEIRA; MARON, 2002).

São grandes os benefícios que esse profissional traz, pois gera oportunidades àqueles que querem ascender na carreira, trabalha para a melhoria do processo produtivo da empresa, valoriza a organização e eleva o conceito da instituição junto a todos os seguimentos da sociedade (MANHANI, 2005).

O pedagogo poderia conduzir o comportamento das pessoas em direção aos objetivos da educação continuada. Deste modo, a Pedagogia pode se tornar um diferencial dentro das organizações devido à valorização do capital humano. Dessa forma, tanto as empresas como a pedagogia podem agir para promover a mudança na vida dos indivíduos. Esse processo de transformação chama-se aprendizagem, especialidade do pedagogo.

Nesse cenário, o pedagogo deve se manter sempre atualizado, participar de cursos e treinamentos, tomar cuidado para não perder o foco das reais necessidades da empresa, conhecer todas as áreas da instituição, desenvolver o trabalho em equipe, ser humilde ao aprender com o outro, criar um ambiente de trabalho que motiva e estimula a participação de todos, buscar aprender e utilizar novas tecnologias, procurar conhecimentos diferentes à sua área e nunca se frustrar com as dificuldades (MANHANI, 2005).

O trabalho do educador pode ser guia e exemplo para novos líderes, e o pedagogo empresarial poderá ser o profissional que auxiliará a equipe escolar a ter uma liderança corporativa.

Os líderes deveriam ter um novo olhar sobre a equipe e trabalhar para descobrir os pontos fortes de cada membro e diminuir os pontos fracos. O pedagogo empresarial ao buscar seus talentos, poderá apoiar as ações para que brilhem em prol do sucesso da empresa. A responsabilidade do pedagogo empresarial aumenta, buscando o crescimento pessoal e profissional por meio da formação continuada.

## Referências

ASTRAUSKAS, M.P. **Modernização da Empresa passa pela Valorização dos Funcionários**. In: Portal da Administração, Setembro 2006. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/moderniza>

cao-da-empresa-passa-pela-valorizacao-dos-funcionarios/7739/>. Acesso em 10 Jun 2013.

BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. RAP, Rio de Janeiro, v. 33, n.02, março/abril 1999, p.147-170. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7656/6201>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

BINATTI, R. A Escola como Empresa Prestadora de Serviço. In: **Reportagens e textos sobre Gestão Educacional**. s/d. Disponível em <<https://sites.google.com/site/agestaoeducacional/artigo/empresa>>. Acesso em 25 Mar 2013.

CABRAL, A. P.de L. Atuações de um Pedagogo na Empresa. In: **Rede Mebox**, Abril 2011. Disponível em <[http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25125:atuacoes-de-um-pedagogo-na-empresa&catid=264:270&Itemid=21](http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25125:atuacoes-de-um-pedagogo-na-empresa&catid=264:270&Itemid=21)>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CADINHA, M. A. Conceituando Pedagogia e Contextualizando Pedagogia Empresarial. In: LOPES, I. (Org). **Pedagogia Empresarial: formas e contextos de atuação**. 3ªed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2009.

CASSAPO, F.M. **O que Entendemos Exatamente por Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito**. s/d. Disponível em <[http://www.design.org.br/artigos\\_cientificos/o\\_20que\\_20entendemos\\_20por\\_20conhecimento\\_20t\\_c3\\_a1cit\\_o\\_20e\\_20expl\\_c3\\_adcito.pdf](http://www.design.org.br/artigos_cientificos/o_20que_20entendemos_20por_20conhecimento_20t_c3_a1cit_o_20e_20expl_c3_adcito.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4º ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GAUTHIER, C.; TARDIF, M. A Pedagogia de Amanhã. In: **A Pedagogia: Teorias e Prática da Antiguidade aos nossos dias**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, p. 475-487, 2010.

GOHN, M.G. Educação Não-formal, **Participação da Sociedade Civil e Estruturas Colegiadas nas Escolas**. Ensaio: aval. pol.públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.50, p.27-38, jan./mar. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362006000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000100003)>. Acesso em: 13 Jun. 2013.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MANHANI, L. D. **A Gestão de Recursos Humanos e a Pedagogia Empresarial: Ênfase nas Políticas de Recrutamento, Seleção e Treinamento**. Monografia, Centro Universitário Claretiano, Batatais-SP, 88p., 2005. Disponível em <<http://biblioteca.claretiano.edu.br/phl8/pdf/20001490.pdf>>. Acesso em: 18 Mar. 2013.

NERY, I. **A Importância do Planejamento nas Empresas**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-doplanejamento-nas-empresas/28215/>>. 2009. Acesso em: 06 Jun. 2013.

RIBEIRO, A. E. do A. **Pedagogia empresarial - atuação do pedagogo na empresa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2005.

SANTOS, T.A.; OLIVEIRA, A.C.S.B. **A Inserção do Pedagogo no Âmbito Empresarial: uma análise de sua atuação em empresa de transporte coletivo**. Monografia. Pernambuco: UFPE, 2011. 27p.

VIEIRA, A.M.D.P.; MARON, N.M. **O Pedagogo e a Aprendizagem Empresarial**. Tuiuti: Ciência e Cultura, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, PR, FCHLA 04, n. 28, março 2002, p. 11-44. Disponível em <<http://www.utp.br/tuiuticienciaecultura/FCHLA/FCHLA%2028/PDF/art%201.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2013.