

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPEG
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC

SÉRGIO LUIZ FREIRE COSTA

O PEDAGOGO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: UM NOVO PRISMA DE
ATUAÇÃO

Mossoró/RN
2014

SÉRGIO LUIZ FREIRE COSTA

O PEDAGOGO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: UM NOVO PRISMA DE
ATUAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, como exigência para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ricardo de Medeiros Pereira

Mossoró/RN
2014

**Catálogo da Publicação na Fonte.
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.**

Costa, Sérgio Luiz Freire

O pedagogo em ambientes organizacionais: um novo prisma de atuação. / Sérgio Luiz Freire Costa. – Mossoró, RN, 2014.

119 p.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ricardo de Medeiros Pereira.

Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Educação.

1. Pedagogia – Organizações. 2. Pedagogo – Ambientes Organizacionais. 3. Gestão do conhecimento. 4. Pedagogo – Competências - Atuação. I. Pereira, Gilson Ricardo de Medeiros. II. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. III. Título.

UERN/BC

CDD 370

SÉRGIO LUIZ FREIRE COSTA

O PEDAGOGO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: UM NOVO PRISMA DE
ATUAÇÃO

DATA DE APROVAÇÃO: 17 / 12 / 2014

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Gilson Ricardo de Medeiros Pereira
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte



Prof. Dr. Eric Amaral Ferreira
Universidade Federal Rural do Semi-Árido



Prof.ª Dr.ª Maria da Conceição Lima de Andrade
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

*A meus pais José Freire da Costa (in
memorian), e Silvana Maria de Sousa. Aos
avós Luiz Otávio de Sousa (in memorian) e
Maria Aldenora de Sousa.*

Dedico...

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo força divina ofertada a mim;

À minha Esposa Silvia Helena, pela parceria, paciência e estímulo depositado na
realização desse trabalho;

A Sofia, pela paz e emoção grandiosa da paternidade;

A Manolo, pelas mordidas enquanto tentava escrever;

Ao orientador e amigo, o professor Dr. Gilson Ricardo, pela sua atenção e contribuições
para a realização deste trabalho;

Aos professores em geral do POSEDUC;

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste.

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 a 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, 1993)

RESUMO

Diante das modificações que vêm ocorrendo no mundo corporativo, as portas das empresas estão se abrindo para novos profissionais, entre eles, o pedagogo. A pedagogia vem abrindo novos horizontes de trabalho para os profissionais da área que vão além do universo escolar, gerando sua inserção também no espaço das organizações. Nessa dimensão, a pedagogia nas organizações tem se constituído em uma das áreas de trabalho mais interessantes do pedagogo. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar a prática da atuação do pedagogo nas organizações, identificando quais atividades ele desenvolve, quais as suas necessidades no tocante a competência e a visão de gestão sobre sua atuação como ator de mudança de comportamentos e hábitos na área organizacional. Visto que uma empresa é um espaço educativo, entra aí, então, o papel da pedagogia, atuando com estratégias e metodologias para buscar informações, conhecimentos e realizações de objetivos previamente definidos, tendo como resultado o melhor aprimoramento, a qualificação profissional e pessoal dos funcionários. O trabalho foi realizado de forma exploratória, por meio da aplicação de entrevista semi estruturada com cinco pedagogas atuantes em organizações dos Estados do Rio Grande do Norte e Ceará. Nos resultados foram observados que a colocação dessas profissionais estão associadas ao setor de recursos humanos e gestão de pessoas, atuando no recrutamento, seleção e aprimoramento do capital humano das organizações.

Palavras-chave: Atuação do Pedagogo, Pedagogia nas Organizações, Competências, Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

Given the changes that have occurred in the corporate world, the doors of businesses are opening up to new professionals, including the teacher. The pedagogy has opened new horizons for working professionals beyond the school environment, generating its insertion also within organizations. In this dimension, pedagogy in organizations has been established in one of the most interesting areas of work of the pedagogue. Thus, this study aimed to analyze the practice of performance of the educator in organizations, identifying which activities it develops, what their needs regarding competence and the management vision of its role as an actor of change in behavior and habits in the area organizational. Since a company is an educational space, enters there, then, the role of pedagogy, working with strategies and methodologies to search for information, knowledge and achievements of pre-defined goals, resulting in the best improvement, professional training and personal employee. The work was carried out in an exploratory way, through the application of semi structured interviews with five active pedagogues in organizations in the states of Rio Grande do Norte and Ceará. The results were observed that the placement of these professionals are associated with the sector of human resources and people management, working in the recruitment, selection and improvement of human capital in organizations.

Keywords: Educator of Performance, Pedagogy in Organizations, Skills, Knowledge Management.

TABELA DE FIGURAS

Figura 1: Perfil do Profissional do Pedagogo.....	19
Figura 2: Atuação Profissional do Pedagogo.....	20
Figura 3: Avaliação de Desempenho do Pedagogo.....	20
Figura 4: Perfil das Pedagogas.....	23
Figura 5: Matriz da Gestão da Informação e Conhecimento.....	44
Figura 6: Matriz da Gestão do Conhecimento.....	48
Figura 7: Matriz da Competência.....	51
Figura 8: Núcleos da Aprendizagem Organizacional.....	68
Figura 9: As Disciplinas da Aprendizagem.....	70
Figura 10: Ciclo da Inteligência Organizacional.....	72
Figura 11: Justificativa para Implantar a Educação Corporativa.....	75
Figura 12: Matriz da Universidade Corporativa.....	76
Figura 13: Princípios do Sucesso da Educação Corporativa.....	79
Figura 14: Matriz da Cultura Organizacional.....	97
Figura 15: Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	99
Figura 16: Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg.....	100
Figura 17: Componentes Sistêmicos Organizacionais.....	103

TABELA DE SIGLAS

BSC: Balanced Scorecard

CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CNE: Conselho Nacional de Educação

EAD: Educação A Distância

FULD: FULD + Company (Empresa de Consultoria Norte-Americana)

IE: Inteligência Empresarial

ONG: Organização Não Governamental

RH: Recursos Humanos

SSS: Saber, Satisfação e Sagrado

SWOT: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

TGS: Teoria Geral dos Sistemas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 O PEDAGOGO E A CONFIGURAÇÃO DE NOVOS HORIZONTES LABORAIS	24
1.1 As Novas Competências do Pedagogo	24
1.1.1 Organizar e Dirigir Situações de Aprendizagem	25
1.1.2 Administrar as Progressões de Aprendizagem	29
1.1.3 Trabalhar em Equipe	34
1.2 A Construção do <i>habitus</i> : Do competitivo ao cooperativo	37
2 O PEDAGOGO NAS ORGANIZAÇÕES COMO GESTOR DO CONHECIMENTO	43
2.1 Gestão do Conhecimento	43
2.1.1 Ciclo do Sistema de Gestão do Conhecimento	47
2.1.2 Tipos de Conhecimento	47
2.1.3 Práticas de Gestão do Conhecimento	50
2.1.3.1 Gestão por Competências	50
2.1.3.2 Gestão do Capital Intelectual	52
2.2 Pedagogia nas Organizações	53
2.3 Aprendizagem Organizacional	64
2.4 Educação Corporativa	74
3 PEDAGOGIA NAS ORGANIZAÇÕES: COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS	81
3.1 As Competências Necessárias às Organizações	81
3.1.1 Resolução de Conflitos	81
3.1.2 Liderança	83
3.1.3 Relacionamento Interpessoal	86
3.1.4 Pensamento Sistêmico	88
3.1.5 Motivação	90
3.1.6 Criatividade e Inovação	92
3.2 Mudança de Comportamento e Aquisição de Novos Hábitos	94
3.3 O Relacionamento Sistêmico das Atividades	102
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	108
ANEXOS	116

INTRODUÇÃO

As mudanças no cenário das organizações e a expansão da era do conhecimento têm modificado substancialmente o comportamento dos profissionais que buscam o desenvolvimento de capacidades, agilidades e criatividade para que possam atuar de forma mais eficaz e eficiente em suas atividades laborais.

A adaptação às mudanças, a inovação e a tomada de decisões estratégicas devem fazer parte da dinâmica das organizações, através do estabelecimento de processos empreendedores que favorecerão o seu crescimento no mercado globalizado e, para tanto, precisam investir na formação continuada de seus profissionais de forma a impulsioná-los a garantir a apropriação de conhecimentos e práticas voltadas a potencializar o capital humano na empresa.

Nessa perspectiva, com o aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos dos funcionários sobre as atividades exercidas no meio organizacional, a geração de melhoria de desempenho não será apenas para o colaborador, mas para a empresa, que fortalecerá a conquista de suas metas e objetivos.

Em meio a constante aprendizagem no meio organizacional, surge o pedagogo organizacional, que aparece como o condutor dos processos relacionados à construção do saber prático e da educação como veículo do desenvolvimento humano e social, a ser empregado no cotidiano das organizações. Portanto, ele será o humanizador do conhecimento, voltado à valorização do ser, imbuído de percepções que motivará o colaborador a aprender e empreender no contexto das suas ações laborais.

O pedagogo promove ações multidisciplinares nas diversas áreas da empresa, articulando as pessoas e estimulando a gestão de conhecimentos para a formação de cidadãos ativos e dinâmicos que são essenciais para o fomento de processos empreendedores no contexto organizacional.

Pode-se destacar como fator primordial deste processo a gestão do conhecimento, que representa o maior capital da organização, sendo utilizado como ferramenta para a formulação de cenários empreendedores que propiciem a implementação de mudanças estratégicas.

A Pedagogia no âmbito organizacional se constrói basicamente com os conhecimentos, as habilidades e as atitudes tidas como necessárias à melhoria da produtividade. Confirmando esse olhar da *Pedagogia nas Organizações*, Almeida (2006, p.6) afirma que o foco desta é "qualificar pedagogos e administradores para

atuarem no âmbito empresarial, visando aos processos de planejamento, capacitação, treinamento, atuação e desenvolvimento do corpo funcional da empresa".

Observa-se que, através da realização de orientações e treinamentos, os colaboradores mostram um maior interesse em aprender mais sobre as suas atividades, passando deste modo a enxergar que os novos conhecimentos favorecerão seu crescimento pessoal, profissional e implicará em resultados proveitosos no que se refere aos rumos da organização.

As motivações dessa pesquisa tem seu início com estudos sobre *coaching*¹, por meio de lacunas existentes nas observações sobre a composição funcional dos setores de gestão de pessoas de diversas empresas, principalmente na efetividade dos processos de gerenciamento de carreiras e melhoria e gestão do conhecimento, elaborador e propulsor do capital intelectual organizacional.

Sob essa perspectiva, a necessidade da construção dos processos educativos nas organizações não se mostra consistente em longo prazo apenas pela gestão de administradores, deixando uma lacuna para a atuação de um profissional capaz de humanizar processos e gerenciar o conhecimento com mais habilidade: o pedagogo.

A Pedagogia apresenta suas competências voltadas para o desenvolvimento humano, haja vista as habilidades que o profissional pedagogo possui e a capacidade de nortear as trajetórias educativas e profissionais de forma mais organizada, considerando que a educação é um processo vital a todo ser humano.

Observando-se a extensa gama de competências, o pedagogo poderá ser um grande aliado nas questões que envolvam aprendizagem, relacionamento e desenvolvimento dessas, considerando que o ambiente empresarial exige que os profissionais tornem-se multifuncionais, ou seja, desenvolvedor de diversas atividades laborais.

Desta feita, apresenta-se a possibilidade da inserção do pedagogo nas atividades de gestão de pessoas, antes designadas apenas aos administradores que, mesmo com toda a formação científica, não se utilizam da amplitude de espaços que o pedagogo permeia, considerando a atuação deste como utilizador da disseminação do conhecimento para alavancagem pessoal e profissional dos funcionários sob sua orientação.

¹ A palavra *coaching* vem da palavra inglesa "coach" e significa treinador. Esse treinador tem o objetivo de encorajar e motivar o seu cliente a atingir um objetivo, ensinando novas técnicas que facilitem seu aprendizado.

Dessa maneira, a atuação do pedagogo em instituições não convencionais de educação, mas com certo nível de intencionalidade e sistematização, tais como as que se verificam nas organizações profissionais, nos meios de comunicação, nas agências formativas para grupos sociais específicos, caracteriza a educação não formal.

Para tanto, com o surgimento da Lei 6.297/75, que chancelou a gestão de recursos humanos como fator primordial para a excelência e êxito empresarial, o profissional da pedagogia empresarial encontra ambiente propício para as ações de formação e preparação do capital humano empresarial.

Sendo assim, conforme ressalta Ribeiro (2008, p.10), a empresa é essencialmente um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas, em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, enquanto um espaço também aprendente. Cabendo, então, à Pedagogia, a criação de estratégias e metodologias que possibilitem uma melhor aprendizagem e apropriação de informações e conhecimentos. Então, a realização de ideais e propostas bem definidas, juntamente com objetivos de mudanças no comportamento de pessoas possibilitará a melhoria tanto a qualidade de seu desempenho profissional quanto pessoal.

Desse modo, fica explícita a ruptura do paradigma de que apenas o administrador possui competências, habilidades e atitudes capazes de transformar a gestão do conhecimento em ferramenta estratégica de gestão de pessoas, inserindo-se o pedagogo nos processos de aprendizagem organizacionais de forma ampla. Ramal (2002, p.1) descreve o pedagogo como o “arquiteto cognitivo, projetando os caminhos”, tornando uma profissão de alta valoração empresarial.

Ramal (2002, p.1) destaca ainda:

A necessidade de manter a competitividade no mercado exige desenvolver sempre novas competências nos funcionários. Nesse campo, a tarefa do pedagogo é crucial, colaborando não só nos processos de capacitação em serviço, como também na avaliação permanente que permita diagnosticar as novas necessidades em função de cada contexto e os meios para gerá-los mais rapidamente nos grupos de trabalho (RAMAL, 2002, p.1).

Corroborando com o exposto acima, de acordo com o artigo 4.º da Resolução n.º 01, de 2006, do CNE, que define a finalidade do Curso de Pedagogia bem como as competências profissionais que deverão ser oferecidas ao formando, o perfil do egresso deve atestar a sua capacidade de exercitar de forma abrangente a docência, a gestão dos

processos educativos escolares e não-escolares, além da produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico.

Kowalczuk e Vieira (2011) destacam, que nas organizações normalmente há uma pessoa responsável para mediação e desenvolvimento dos colaboradores, que nem sempre é o pedagogo, mas outro profissional cuja formação não está voltada para educação.

Considerando a formação acadêmica e a capacidade de análise crítica sob muitos aspectos, o pedagogo torna-se um membro com possibilidades de alocação em um ambiente empresarial, gerenciando conhecimentos e transformando os espaços de competição em ambientes de cooperação, voltados aos resultados organizacionais.

Dessa maneira, surge a necessidade de desmistificar a “cultura” de que o pedagogo desenvolve suas atividades pedagógicas apenas na escola. Ancorada nestas premissas, decorreu o surgimento desta pesquisa sobre a atuação do profissional da pedagogia em ambientes organizacionais, considerando suas novas atribuições e competências. Especificamente, identificando as novas competências, transversais ou não, do pedagogo em ambientes organizacionais, bem como relacionar habilidades da formação inicial e as novas requeridas e descrevendo práticas e procedimentos do pedagogo como gestor do conhecimento das organizações.

Destarte, é imprescindível a atuação do pedagogo em diversos ambientes laborais, pois seus saberes e vivências são essenciais ao profissional que é capaz de mobilizar aspectos transformadores em ambientes escolares ou organizacionais. Diante disso, fica a seguinte problemática: Quais competências são necessárias ao pedagogo para sua atuação como gestor do conhecimento em organizações?

Assim, os objetivos da pesquisa estão postos de maneira geral, em descrever, forma empírica, a atuação do pedagogo em ambientes organizacionais, sob a vertente de suas novas atribuições e competências. Já de maneira específica, identificar as novas competências, transversais ou não, do pedagogo nas organizações; concatenar as habilidades da formação inicial com as novas requeridas pelo mercado; descrever práticas educativas com o gestor do conhecimento; e apresentar um perfil, sob a ótica de mercado, desse pedagogo.

As questões norteadoras da pesquisa serão as seguintes: De acordo com a visão dos gestores, a inserção do pedagogo nas organizações ocorreu com qual finalidade? De que forma é realizado o gerenciamento de carreiras dos funcionários? Como é realizado o gerenciamento das ações de capacitação e treinamento? Como são analisadas as

avaliações de conhecimento e reação? É analisada a relação custo x benefício da atuação do pedagogo como gestor do conhecimento? Qual a percepção dos funcionários diante da atuação do pedagogo? Que competências deverão desenvolver os pedagogos para atuarem nas organizações?

Conforme Gil (1991), a definição constitutiva corresponde à definição de um termo teoricamente, ou seja, são as definições conceituais encontradas na bibliografia. Já na visão de Triviños (1987), as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa, ocasião em que se faz necessária as definições operacionais.

Operacionalizar conceitos ou variáveis, para Gil (1991), significa torná-los passíveis de observação empírica e de mensuração. Em outras palavras, significa identificá-las de modo prático. Complementando, Kerlinger (1980, p.46), uma definição operacional significa atribuir significado “a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo”.

Neste trabalho, definimos como categorias analíticas os seguintes termos: *Competências, Gestão do Conhecimento, Pedagogia nas Organizações*. Estamos assim compreendendo as *Competências*, enquanto *Definição Constitutiva*, que consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações e *Definição Operacional*, executada ou utilizada de acordo com as situações cotidianas e solidificada por meio de novo conhecimento ou de novas situações.

No campo da *Gestão do Conhecimento*, estão assim delineadas, enquanto, *Definição Constitutiva*: sendo a estruturação das atividades organizacionais encadeadas interna e externamente, baseada em parâmetros originados pelo monitoramento constante dos ambientes interno e externo e a *Definição Operacional*: sendo operacionalizada por meio do tratamento de informações e dados empresariais, com o intuito de geração de conhecimento.

Para compreensão da categoria *Pedagogia nas Organizações*, delineamos enquanto, *Definição Constitutiva*: Designa as atividades de estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal realizada dentro das organizações, dentro de uma diretriz estratégica e *Definição Operacional*: Através da intervenção de pedagogos nas atividades de gerenciamento de carreiras e processos ensino-aprendizagem.

O design da presente pesquisa delimita-se na análise da atuação do pedagogo nas organizações, apresentando de forma detalhada sua atuação e suas competências. Como

delineamento da pesquisa, a partir do problema definido e em razão dos objetivos estabelecidos, os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo contemplam as seguintes características, de acordo com Gil (1991):

Quanto a:

- **NATUREZA:** Pesquisa aplicada, com o fim de aplicação prática para resolução de problemas concretos;
- **OBJETIVOS:** Exploratória, pois caracteriza, classifica e define o problema;
- **PROCEDIMENTOS TÉCNICOS:** Analítico, pois irá realizar uma análise das ferramentas utilizadas no processo ensino-aprendizagem organizacional;
- **ABORDAGEM:** Qualitativa, pois irá analisar empiricamente, um a um, os documentos coletados nas entrevistas.

No tocante ao método qualitativo, observa-se certo consenso entre os pesquisadores como sendo o método mais adequado quando se analisa fenômenos sociais (CRESWELL, 1994), justamente por possibilitar o desvendar da dimensão subjetiva das organizações, incluindo aspectos simbólicos, como emoção cultura e valores.

Em relação à população da pesquisa, esta será representada por cinco empresas atuantes nos Estados do Rio Grande do Norte e Ceará, que mantém em atuação o pedagogo em seus quadros funcionais, vinculados ao departamento de gestão de pessoas. Para a análise da relevância percebida pelos entes que compõem os espaços de trabalho desses pedagogos, foram entrevistados os gestores imediatos e colaboradores que já conhecem ou já participaram de algum momento educativo com o pedagogo. Considerando a dificuldade de autorização por parte dos gestores destas empresas, as profissionais e as organizações terão suas identidades preservadas. Como forma de conhecer o ramo de atuação, segue o perfil das organizações:

- Entidade privada sem fins lucrativos que atua como agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento;
- Entidade de economia mista e maior banco de desenvolvimento regional da América Latina, que atua na promoção do desenvolvimento sustentável;

- Instituição privada, sem fins lucrativos, com finalidade pública, que investe recursos na qualificação e formação profissional nas áreas de comércio e serviços;
- Cooperativa médica que atua na promoção de soluções em saúde com qualidade e inovação, satisfazendo cooperados, clientes e sociedade;
- Autarquia de trânsito de âmbito local, atuando na gestão e educação no trânsito.

Para a coleta de dados foram utilizados fontes primárias e secundárias.

A pesquisa em fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação (ANDRADE, 1993, p.27).

Para Marconi e Lakatos (2008), as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e explorar outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente. Para tanto, as entrevistas tentam interligar suas atividades desenvolvidas atualmente e sua formação inicial.

A principal técnica para a coleta de dados para esta pesquisa foi a entrevista, realizada por meio de um roteiro semi-estruturado, pois este permite ao pesquisador compreender como o entrevistado fundamenta suas opiniões e crenças, bem como ele interpreta a realidade e o espaço em que vive. Além disso, segundo Manzini (2003)

a entrevista orientada por roteiro semi-estruturado, traz a possibilidade de fazer outras perguntas que fogem ao que foi preparado previamente, na tentativa de melhor compreender o fenômeno investigado, ou mesmo indagar sobre questões momentâneas que parecem ter relevância para o estudo.

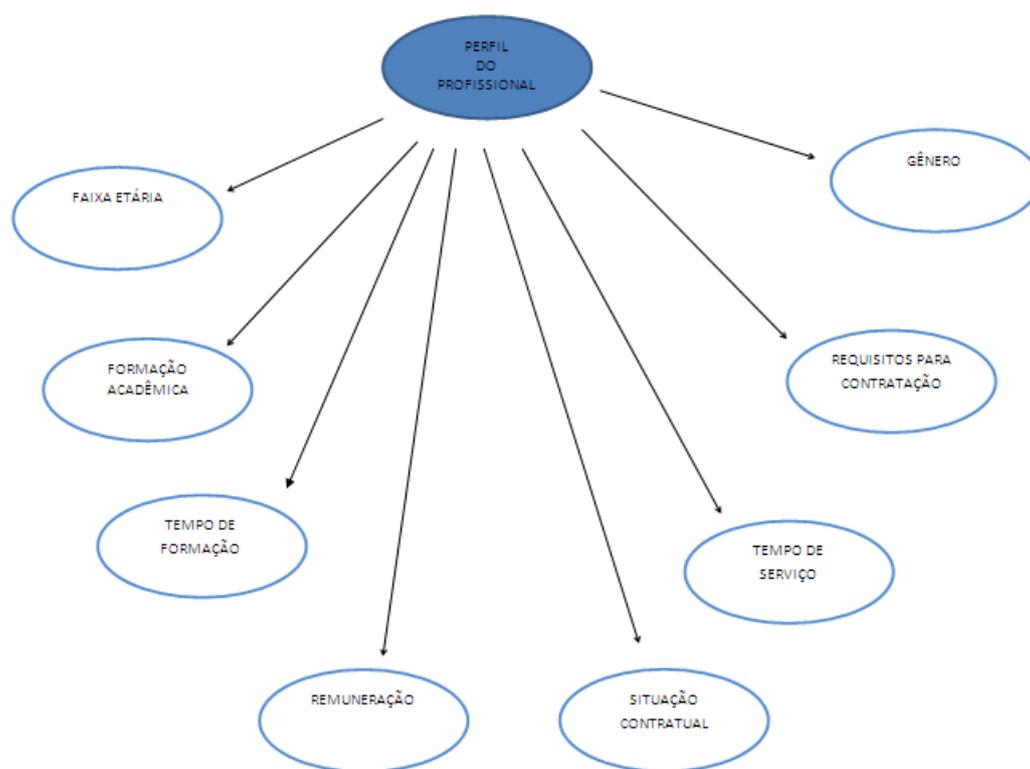
As entrevistas foram realizadas no interior dos espaços organizacionais onde as entrevistadas desenvolvem suas atividades laborais, em ambiente reservado. Os outros colaboradores da pesquisa também foram indagados neste espaço, em momento diferente dos pedagogos, como forma de obter imparcialidade e informações fidedignas condizentes com a realidade organizacional. Em acordo com os atores da pesquisa, foi

permitida a gravação das entrevistas por meio de gravador digital, com a condição de se excluir suas identidades e das organizações das transcrições.

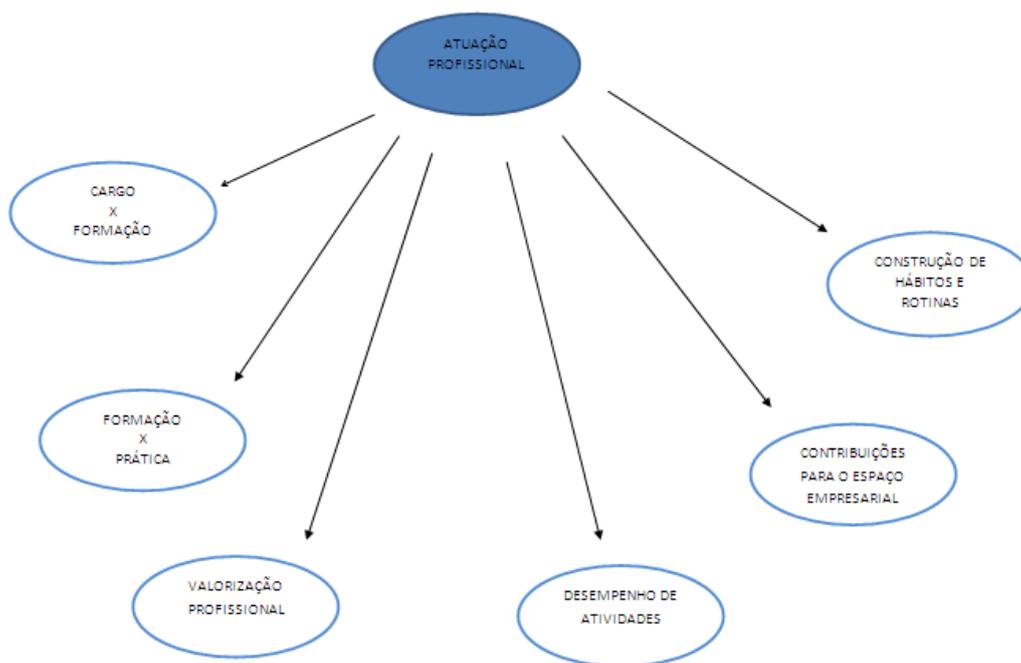
O roteiro semi-estruturado utilizado na entrevista divide-se em três orientações: uma com o perfil profissional do pedagogo, como forma de observar sua formação, tempo de serviço e questões legais; a segunda, com intenção de observar e descrever sua atuação profissional e, por fim, a terceira apresenta sua avaliação de desempenho, sob a ótica dos gestores e colaboradores.

A seguir, apresenta-se de forma ilustrada as orientações para realização da coleta de dados, como forma de organização e sequência lógica das informações e direcionamento das entrevistas:

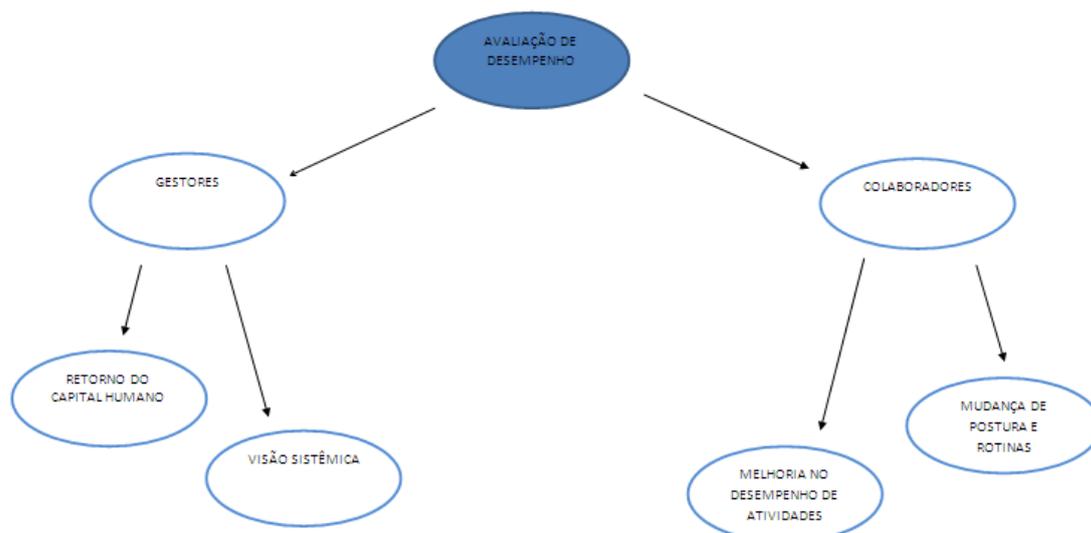
Figura 1: Perfil do Profissional do Pedagogo



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Figura 2: Atuação Profissional do Pedagogo

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Figura 3: Avaliação de Desempenho do Pedagogo

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Por fim, a coleta de dados se deu de forma documental, por meio da observação de documentos inerentes à atuação do pedagogo, bem como manuais internos, artigos e materiais didáticos de treinamento, utilizados no labor diário pedagógico. Godoy (1995), diz que a pesquisa documental apresenta-se como uma valiosa técnica em estudos qualitativos, podendo ser utilizada para complementar informações obtidas por meio de outras fontes.

O primeiro capítulo será composto de inserções teóricas dos autores já relacionados na introdução com as atividades das organizações, concatenando os tópicos: competências e *habitus*. No tocante às novas competências, realizarei uma apresentação resumida das dez novas competências para ensinar, apresentadas por Philippe Perrenoud em sua obra supracitada na introdução, bem como a imersão prática da relação trabalho e educação, com menções das novas competências para ensinar e suas aplicabilidades no mundo do trabalho.

Adiante, explicitarei o conceito de *habitus* apresentado por Pierre Bourdieu e, a partir desse, tentarei mostrar que a atuação do pedagogo nas organizações como gestor do conhecimento passa por uma mudança de comportamento e cultura organizacional, da qual o pedagogo mostra-se como mais capacitado profissional para executar tal tarefa. A criação do *habitus* voltado aos resultados organizacionais comuns positivos é de importância ímpar para a geração de relações cooperativas, desenvolvidas em um horizonte temporal de médio prazo. A cooperação organizacional desenvolvida de forma adequada poderá reverter-se em resultados não só operacionais, mas a construção de relações de trabalho mais duradouras, tornando, por meio de hábitos colaborativos, um instrumento de satisfação laboral.

No segundo capítulo, será apresentada uma revisão teórica dos tipos de conhecimento: tácito e explícito, que são as bases para a construção da matriz da gestão do conhecimento, com fundamentos de Nonaka e Takeuchi (1997). Sob essa vertente, o mapeamento do sistema de gestão do conhecimento nas organizações permitirá verificar a pertinência da atuação do pedagogo, observando sua imersão organizacional e a profundidade de seus conhecimentos e práticas pedagógicas como impulsor da geração de novos conhecimentos nas organizações.

Além disso, apresentarei as definições escritas por autores já citados na introdução para o pedagogo nas organizações, sob as diversas terminologias: empresarial, organizacional e em ambientes não formais ou não escolares. Dentre

outras, catalogarei as diversas aplicações funcionais do pedagogo segundo os autores, bem como os frutos das observações *in loco*.

Como importante espaço laboral das atividades do pedagogo, acrescentarei ao capítulo o tema aprendizagem organizacional que, bem desenvolvido e orquestrado, gera a capacidade de fazer a organização aprender e criar a capacidade de gerenciamento do futuro do capital intelectual. Isso reflete sobre o desempenho e os fatores que o geram, além de pensar sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, isso porque planeja e implementa as ações para se mover da situação atual para a desejada.

Ao final e como complemento dos temas, escreverei sobre a educação corporativa, que funciona como instrumento organizacional estratégico da aprendizagem organizacional, tendo seus modelos baseados nas novas competências, vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa, sempre realizando as conexões entre trabalho e educação.

E, no terceiro capítulo a pauta será a identificação das atividades e processos laborais necessários ao pedagogo para atuação nesse novo prisma. Em razão disso, farei uma relação entre os conhecimentos apreendidos na academia e as atividades desenvolvidas, bem como as competências transversais adquiridas ou por adquirir para exercer de forma eficiente seus novos enquadramentos funcionais.

A observação sistêmica dos setores onde o pedagogo estará vinculado também será foco do trabalho, por meio da análise da relevância de sua atuação, bem como dos resultados já alcançados pela interface dos trabalhos desenvolvidos. Face a isso, visualizei, nas entrevistas e observação dos processos onde o pedagogo atua, a construção permanente de novos conhecimentos por meio do novo *habitus*, sob uma ótica de mercado, mas focando a relação sustentável entre trabalho e educação.

A apresentação dos trechos coletados nas entrevistas são intercalados durante a escrita do trabalho, como forma de conexão entre o teórico e o empírico expresso nas falas das entrevistadas. Segue uma tabela onde estará o perfil de cada uma das entrevistadas, relacionando dados componentes de suas características acadêmicas e profissionais, além da forma como estão identificadas no decorrer do trabalho. Os gestores e colaboradores também são identificados com a letra da entrevistada.

Figura 4: Perfil das Entrevistadas

Entrevistada A
Graduação: Licenciada em Pedagogia – Séries Iniciais
Pós-Graduação: MBA em Gestão de Pessoas
Tempo de Graduação: 10 anos
Tempo de Atividade: 6 anos
Idade: 45 anos
Faixa Remuneratória: 12 SM
Entrevistada B
Graduação: Licenciada em Pedagogia – Séries Iniciais
Pós-Graduação: Não
Tempo de Graduação: 12 anos
Tempo de Atividade: 7 anos
Idade: 34 anos
Faixa Remuneratória: 9 SM
Entrevistada C
Graduação: Licenciada em Pedagogia – Séries Iniciais
Pós-Graduação: Especialização em Gestão de Pessoas
Tempo de Graduação: 6 anos
Tempo de Atividade: 3 anos
Idade: 43 anos
Faixa Remuneratória: 5 SM
Entrevistada D
Graduação: Licenciada em Pedagogia – Séries Iniciais
Pós-Graduação: Não
Tempo de Graduação: 4 anos
Tempo de Atividade: 2 anos
Idade: 26 anos
Faixa Remuneratória: 4,5 SM
Entrevistada E
Graduação: Licenciada em Pedagogia – Séries Iniciais
Pós-Graduação: Não
Tempo de Graduação: 6 anos
Tempo de Atividade: 2 anos
Idade: 29 anos
Faixa Remuneratória: 4,5 SM
Entrevistada F
Graduação: Licenciada em Pedagogia – Séries Iniciais
Pós-Graduação: Não
Tempo de Graduação: 5 anos
Tempo de Atividade: 3 anos
Idade: 28 anos
Faixa Remuneratória: 5 SM

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

1 O PEDAGOGO E A CONFIGURAÇÃO DE NOVOS HORIZONTES LABORAIS

1.1 AS NOVAS COMPETÊNCIAS DO PEDAGOGO

Com o processo de diversificação de atuações profissionais e da geração de competências transversais, a pedagogia expandiu suas atividades para além dos muros das escolas, chegando até empresas, hospitais, ONGs, dentre outros. A pedagogia escolar é aquela que tem o olhar voltado para o processo formativo de ensino nas instituições formais de educação, as escolas, onde o ensino é curricular, voltado para a formação educativa do cidadão. Já a pedagogia não escolar tem sua atuação fora das instituições formais de ensino e tem como objetivo gerar mudanças no comportamento de forma a garantir qualidade da sua atuação profissional e pessoal.

A percepção necessária quanto a atuação do pedagogo formou-se pelo encaixe desse profissional em vários outros ambientes além das escolas e salas de aula da educação infantil. Assim, conforme Libâneo (2002, p.59),

O campo de atuação do profissional formado em pedagogia é tão vasto quanto às práticas educativas na sociedade, apresentando-se em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade.

Porém, o pedagogo que almeja seguir ao encontro dos espaços não escolares necessita adquirir os conhecimentos e as competências que lhe serão de extrema importância para a realização de suas tarefas, já que o mesmo sai da academia com muitos questionamentos ainda sobre como será sua atuação fora da sala de aula.

Para que o pedagogo possa atuar nesses outros espaços, mais especificadamente e objetivo desse trabalho, nas organizações, o mesmo precisa ir à busca dos conhecimentos necessários para organizar os processos de aprendizagem, identificar e desenvolver os colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais, transmitir técnicas de levantamento de necessidades, elaboração, mensuração, programas de treinamento e também, compreender e elaborar formas de mensurar resultados em desenvolvimento.

Como forma de observar e correlacionar essas novas competências com a atuação nesses novos espaços, a utilização de autores que apresentam uma nova visão

das competências para ensinar faz-se necessária. Em sua obra, “Dez Novas Competências para Ensinar” de Philippe Perrenoud (2000), ele descreve, sob seu ponto de vista, as competências necessárias para a atuação do professor nesse novo desenho de educação: Eis as 10 famílias:

- 1- **Organizar e dirigir situações de aprendizagem.**
- 2- **Administrar a progressão das aprendizagens.**
- 3- Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação.
- 4- Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho.
- 5- **Trabalhar em equipe.**
- 6- Participar da administração da escola.
- 7- Informar e envolver os pais.
- 8- Utilizar novas tecnologias.
- 9- Enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão.
- 10- Administrar sua própria formação contínua (PERRENOUD, 2000, p.14).

Sob essa ótica, a pauta deste capítulo versa sobre as novas competências para ensinar, de Philippe Perrenoud, onde serão relacionadas as competências comuns com o mundo do trabalho do pedagogo, como forma de investigar quais competências adquiridas na vida acadêmica encontra amparo para utilização nesses novos espaços. Com grifo nosso na relação supra citada, seguem as três competências com maior inter-relação entre o mundo da educação e do trabalho.

1.1.1 ORGANIZAR E DIRIGIR SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Não convém dizer que essa é uma competência nova, pois essa competência global é inerente à atividade docente, mas esse processo de organização deve ser ciclicamente revisto e reinventado a cada dia. Perrenoud (2000) diz que:

Organizar e dirigir situações de aprendizagem é manter um espaço justo para tais procedimentos. É sobretudo despende de energia, tempo e dispor de competências profissionais necessárias para imaginar e criar outros tipos de situação de aprendizagem, que as didáticas contemporâneas encaram como situações amplas, abertas carregadas de sentido e regulação (PERRENOUD, 2000, p.24).

Para que o processo de aprendizagem dentro de uma organização realmente aconteça de forma eficaz, o pedagogo deve antes de tudo conhecer os conteúdos a serem transferidos e encontrar atividades didáticas que consigam fazer relações entre o que

está sendo ensinado, o que se quer aprender com a aplicação desse conteúdo, e como esse aprendizado pode nos ajudar a alcançar as metas e objetivos traçados.

Conhecer os conteúdos a serem ensinados é a menor das coisas, quando se pretende instruir alguém. Porém, a verdadeira competência pedagógica não está aí; ela consiste, de um lado, em relacionar conteúdos a objetivos e, de outro, a situações de aprendizagem (PERRENOUD, 2000, p.24).

Nessa lógica, a vivência prática e a utilização de conteúdos adequados para a geração de conhecimento válido para a organização dependem de instrumentos pedagógicos aplicáveis as situações de aprendizagens eleitas como as mais relevantes, bem como a organização de materiais que versem sobre os objetivos de aprendizagem e da organização.

Nas entrevistas componentes deste trabalho, existem atores atuando como organizadores de situações de aprendizagem, como segue:

“As principais atividades realizadas por mim estão ligadas diretamente ao setor de recrutamento, treinamento e banco de talentos. Trabalho desde a seleção de colaboradores, bem como os treinamentos introdutórios e de colocação setorial. No tocante aos colaboradores mais antigos, temos a meta de realização de cursos semestrais, tornando o ambiente mais equiparado e também como forma de disseminar as boas práticas produzidas pelos setores, desde a seleção das turmas, elaboração de material didático e instrutoria. Ademais, a formação de um banco de talentos bem elaborado facilita e muito o trabalho do setor de recursos humanos, na contratação quase que de imediato de novos colaboradores.” (PEDAGOGA C, 2014).

A verdadeira competência está em criar condições para que permaneçam sempre em aprendizado, cabendo ao pedagogo induzir esses colaboradores a buscar sempre qualificação, já que o preço a se pagar pela falta de atualização é o de ficar à margem das modificações do mercado e da nossa sociedade.

Para o pedagogo que trabalha no ambiente organizacional, é necessário considerar os conhecimentos que seus colaboradores já trazem consigo, e moldar seu processo de aprendizado se baseando nesses conhecimentos, assim, será mais fácil diagnosticar suas dificuldades e obter êxito na aprendizagem.

A escola não constrói a partir do zero, nem o aprendiz não é uma tábua rasa, uma mente vazia; ele sabe, ao contrário, “muitas coisas”, questionou-se e assimilou ou elaborou respostas que o satisfazem provisoriamente. Por causa disso, muitas vezes, o ensino choca-se de frente com a concepção dos aprendizes (PERRENOUD, 2000, p.26).

Nas organizações, a geração perene de conhecimento passa por um processo de gerenciamento das potencialidades cognitivas, onde o conhecimento já adquirido, também conhecido como conhecimento tácito, é visto como primordial para geração de novos conhecimentos, por meio de técnicas de gestão do conhecimento, passa a ser considerado um conhecimento comum, também conhecido como conhecimento explícito.

Sob essa vertente, uma das competências para buscar a realização de um trabalho cognitivo consistente, será o trabalho realizado a partir de erros e obstáculos de aprendizagem.

Deparar-se com o obstáculo é, em primeiro momento, enfrentar o vazio, a ausência de qualquer solução, até mesmo de qualquer pista ou método, sendo levado à impressão de que jamais se conseguirá alcançar soluções. Se ocorre a devolução do problema, ou seja, se os alunos apropriam-se dele, sua mente põe em movimento, constrói hipóteses procede a explorações, propõe tentativas “para ver”. Em um trabalho coletivo, inicia-se a discussão, o choque das representações obriga cada um a precisar seu pensamento e a levar conta o dos outros (PERRENOUD, 2000, p.30).

A partir deste momento, a construção do novo conhecimento inicia-se, onde, representada na matriz da gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), a capacidade de criação do novo conhecimento estará condicionada ao trabalho coletivo de geração de hipóteses e problemas.

Desta feita, cabe ao pedagogo criar dispositivos e métodos de organizar os temas a serem aplicados em uma sequência didática e atrativa para que assim estimule, mantenha o interesse e instigue a busca de aprofundamento de conhecimentos inerentes as suas atividades, tornando o conhecer empolgante e não enfadonho.

As noções de dispositivo e de sequência didáticos chamam a atenção para o fato de que uma situação de aprendizagem não ocorre ao acaso e é engendrada por um dispositivo que coloca os alunos diante de uma tarefa a ser realizada, um projeto a fazer, um problema a resolver (PERRENOUD, 2000, p.33).

Dispositivos e sequências didáticas buscam, para fazer com que se aprenda, mobilizar os alunos seja para compreenderem, seja para terem êxito, se possível os dois (PIAGET, 1974).

Assim, a organização didática das atividades faz relação, segundo os autores supracitados, não só a execução da tarefa por si só, mas também a vinculação dessa tarefa a formação cognitiva dos aprendentes e, no caso das organizações, o alcance de seus objetivos.

Essa organização de informações e conhecimentos, o pedagogo apresenta-se capacitado a realizar, haja vista sua formação permitir, conforme explicitado pelo entrevistado:

“Sempre utilizo os conhecimentos que trabalhei da pedagogia para aplicar na gestão de pessoas, pois o trabalho voltado ao conhecimento e gestão destes facilita muito a minha atuação. Buscava manter conexão direta da graduação com meu trabalho, relacionando as disciplinas com as atividades laborais que exercia cotidianamente, como a escrita, o falar, o comando de pessoas, a produção de texto e materiais pedagógicos, dentre outros.” (PEDAGOGA C, 2014).

Por fim, a competência do professor para manter acesa a chama do conhecimento nos alunos é primordial para o sucesso do processo educativo, sendo necessário o envolvimento por inteiro das partes e, somente dessa forma, a motivação e a gana de execução do projeto ou tarefa estarão garantidas.

Como tornar o conhecimento apaixonante por si mesmo? Essa não é somente uma questão de competência, mas de identidade e de projeto pessoal de professor. Infelizmente, nem todos os professores apaixonados dão-se o direito de partilhar sua paixão, nem todos os professores curiosos conseguem tornar o seu amor pelo conhecimento inteligível e contagioso (PERRENOUD, 2000, p.36).

Nas organizações não é diferente, onde o catalizador do sucesso passa pela motivação de seus colaboradores, pautada sempre no engajamento de todos e na soma de esforços para o alcance dos objetivos.

1.1.2 ADMINISTRAR AS PROGRESSÕES DE APRENDIZAGEM

Essa competência apresenta a importância da organização das atividades e bem como da definição de suas ocorrências e aplicações, de forma sistêmica e alinhada, deixando sempre bem claro o quanto cada colaborador é importante para obter um bom resultado.

Já na escola acontece diferente, como segue:

Não se pode programar as aprendizagens humanas como a produção de objetos industriais. Não é somente uma questão de ética. É simplesmente impossível, devido à diversidade dos aprendizes e à sua autonomia de sujeitos (PERRENOUD, 2000, p.39).

Isso sugere que o pedagogo enquanto incentivador e estimulador de conhecimento deverá possuir a percepção e montar estratégias para transformar os problemas ou obstáculos que venham a surgir em situações de aprendizagem, gerenciando as situações e direcionando estratégias para resolvê-las. Vale salientar que as instituições, sejam elas escolares ou não, depositam no pedagogo a confiança dessa gestão, trabalhando seus rumos também na capacidade de gerenciamento desse profissional. Em seu posicionamento, uma das entrevistadas reforça isto:

“Veja bem, se estou vinculada a um setor que tem características de recrutamento, seleção e manutenção do capital humano da organização, enxergo como necessária a presença do pedagogo. Quando um funcionário solicita um treinamento, seja ele interno ou externo, tenho a responsabilidade de avaliar a necessidade dele, da organização e quanto esse curso vai custar, pois o resultado deverá ser quantificado depois, bem como a utilização dele como facilitador em sua lotação, transmitindo o que aprendeu.” (PEDAGOGA A, 2014).

A estratégia não irá definir quais atividades que devem ser realizadas, mas sim, permitir que cada pessoa tome decisões que reforcem a dos demais, ou seja, que todas as decisões tomadas tenham um único foco.

Uma das competências específicas é a concepção e gestão das situações de aprendizagem sob a ótica de situações problema, ajustando ao nível e possibilidade dos

aprendentes. Segundo escritos de Astolfi (1997, p.144-145), as principais características de uma situação problema podem ser assim resumidas:

- Situação problema – organizada em torno da resolução de um obstáculo (previamente identificado) pela classe;
- Trabalhar em torno de uma situação concreta;
- Tornar a situação um verdadeiro enigma a ser resolvido;
- Os alunos não dispõem, no início, dos meios da solução buscada, devido à existência do obstáculo a transpor para chegar a ela. É a necessidade de resolver que leva o aluno a elaborar ou a se apropriar coletivamente dos instrumentos intelectuais necessários à construção de uma solução;
- Trabalhar de acordo com a zona próxima – trabalhar com situações problemas não problemáticas, mas sim de acordo com o nível intelectual de seu aluno.

Nas organizações não é diferente, considerando que o pedagogo deverá trabalhar gerenciamento do capital intelectual sempre pautado em situações concretas e casos práticos, já vivenciados por todos ou por parte dos aprendentes, mantendo como prática o estudo de casos reais e de depoimentos e visitas as áreas de origem dos fatos. Essa prática consegue alinhar de forma bem sutil, mas eficaz, a capacidade de equidade na apreensão dos conteúdos por parte dos aprendentes. Cada atendimento requer uma atuação diferente, como segue:

“Não é vender uma receita de bolo pronta, mas trabalhar com ele a formatação mais ideal para sua organização. Além disso, atuo no acompanhamento e avaliação de metodologias no âmbito nacional, na formação de facilitadores, na elaboração de materiais, na concepção e organização de projetos estruturantes, construção de mapas mentais, capacitações internas e externas, formatação de cursos, dentre outras.”
(PEDAGOGA B, 2014).

Também como competência específica, a visualização longitudinal dos objetivos de ensino apresenta profundos desafios aos pedagogos, principalmente na capacidade de enxergar amplamente a organização conteudista e traçar, em longo prazo, essa visão.

Teoricamente, mas bem usual, os conteúdos são apresentados pelos professores de forma contínua, ou seja, um professor continua no período ou ano seguinte, o conteúdo que o seu antecessor finalizou. Desta forma, espera-se que a continuidade e fixação dos conteúdos apresentados sejam de bom proveito.

Essa maneira de proceder vai bem além da simples percepção docente, exigindo competências que perpassam o domínio dos programas regimentares, creditando ao pedagogo a capacidade de alinhamentos concretos de aprendizagem, como exemplo, a percepção e capacidade de ensinar o aluno a ler em qualquer idade, independente de seu ciclo escolar.

Essa visão longitudinal também exige um bom conhecimento das fases de desenvolvimento intelectual da criança e do adolescente, de maneira a poder articular aprendizagem e desenvolvimento e julgar se as dificuldades de aprendizagem se devem a uma má apreciação da fase de desenvolvimento e da zona próxima, ou se há outras causas (PERRENOUD, 2000, p.47).

Nas organizações, os processos de capacitação acontecem de forma contínua, sempre visando à atualização, complementação ou fechamento de ciclos ou processos, em uma escala de gerenciamento de processos, produtos ou atividades. Não diferente da escola, o pedagogo também trabalha o gerenciamento das carreiras desses profissionais que, de forma muito consistente, propõe situações de aprendizagens que possam manter conexão com outras capacitações já oferecidas ao funcionário, seguindo uma ordem lógica de conteúdos e respeitando as limitações do aprendente. Em alguns casos, o processo de alinhamento técnico ou científico acontece de forma isolada para o completo aproveitamento por parte do funcionário de determinadas capacitações específicas.

Acrescentando leque de competências específicas, a capacidade de estabelecer laços com as teorias subjacentes às atividades de aprendizagem é um desafio, considerando que as atividades de aprendizagem são, de maneira global, somente os meios para o alcance de uma finalidade, mostrando-se apenas como um artifício, pautado em uma teoria ou conhecimento específico, com melhor aplicação e fixação de conhecimento.

Escolher e modular as atividades de aprendizagem é uma competência profissional essencial, que supõe não apenas um bom conhecimento dos mecanismos gerais de desenvolvimento e de aprendizagem, mas

também um domínio das didáticas das disciplinas (PERRENOUD, 2000, p.48).

Nos processos formativos organizacionais, acontece de forma semelhante: o pedagogo orienta seus trabalhos com base em objetivos específicos da organização, com norte em suas atividades e sequências didáticas para manter sempre relações com as atividades a serem desenvolvidas, especializando, em um horizonte temporal, na melhor prática educativa para tal processo formativo.

Sabedor da necessidade de avaliação periódica para o alcance das melhores práticas e sequências didáticas, a observação e avaliação dos alunos em suas situações de aprendizagem, de acordo com uma abordagem formativa também é considerada uma competência específica, que, segundo Perrenoud (2000), apresentam funções diversas, como certificativa, cumulativa e formativa.

A observação contínua

Não tem apenas a função de coletar dados com vista a um balanço. Sua primeira intenção é formativa que significa que considera tudo o que pode auxiliar o aluno a aprender melhor: suas aquisições, as quais condicionam as tarefas que lhe podem ser propostas, assim como sua maneira de aprender e de raciocinar, sua relação com o saber, suas angústias e bloqueios eventuais diante de certos tipos de tarefas, o que faz sentido para ele e o mobiliza, seus interesses, seus projetos, sua auto-imagem como sujeito mais ou menos capaz de aprender seu ambiente escolar e familiar (PERRENOUD, 2000, p.48).

Frente a isso, a avaliação formativa não deve ser tratada por uma perspectiva sem mobilidade ou inflexível, principalmente considerada a premissa que a função do professor é propiciar a cada aluno a condição diária do aprender, por meio de uma relação de confiança e de construção do saber individual e coletivo.

Desta forma, a necessidade de avaliação introduz a mais uma competência específica, que é a de realizar balanços periódicos de competências e tomar decisões de progressão. Essa competência mostra um processo de negociação entre os entes, fundamentado em um final de ciclo ou período.

A formação escolar obriga, em certos momentos, a tomada de decisões de seleção ou de orientação. É o que acontece no final de cada ano letivo, ou no final de cada ciclo. Participar dessas decisões, negociá-las com o aluno, seus pais e outros profissionais, bem como encontrar o acordo perfeito entre os projetos e as exigências da instituição escolar são elementos que fazem partes das competências básicas de um professor (PERRENOUD, 2000, p.50).

Semelhante acontece nas organizações, onde as progressões de aprendizagens também são negociadas e direcionadas para os diversos setores, sob dois aspectos: o aspecto de progressão funcional, que migra os colaboradores com o intuito de crescimento profissional; ou sob o aspecto de crescimento do capital intelectual, sob a forma de atualização e geração de novo conhecimento.

Por fim e como última competência específica desta competência global, a geração de ciclos de aprendizagem que, inevitavelmente, modifica os dados do problema educativo, onde passa a dar aos professores, coletivamente, mais responsabilidade e poder. Em Genebra, um grupo que acompanha as escolas de ensino fundamental, publicou nove teses sobre a progressão na perspectiva dos ciclos, de forma resumida:

1. A gestão da progressão dos alunos depende das representações dos professores (responsabilidade);
2. Convicção preliminar de que cada aluno é capaz de alcançar os objetivos mínimos;
3. A progressão é gerada no âmbito de um ciclo de aprendizagem;
4. Questionamento da organização escolar atual;
5. Operacionalização de várias formas de reagrupamento e de trabalho;
6. Questionamento dos modos de ensino e de aprendizagem articulados à busca de um máximo de sentido dos saberes e do trabalho escolar para o aluno;
7. Remanejamento das práticas de avaliação;
8. Equipe docente que assuma coletivamente a responsabilidade de toda decisão relativa ao percurso dos alunos;
9. Progressão dos alunos, tanto em nível individual quanto coletivo, a aquisição de novas competências pelos professores no âmbito de um plano progressivo de reflexão e de formação.

A progressão intelectual nas organizações passa por dois ciclos iniciais: a formação do ciclo do conhecimento global, onde apresenta todas as possibilidades de atuação genérica na atividade e seus desafios e possibilidades e, o ciclo específico, onde apresenta a capacitação para a execução de determinadas atividades específicas, pelas

quais o colaborador foi admitido. A partir desse momento, inicia-se uma formação e de ciclos específicos de capacitação, montados periodicamente e voltados para a geração e resultados e performance, bem como direcionando competências, habilidades e atitudes de cada um envolvido.

1.1.3 TRABALHAR EM EQUIPE

Sob o ponto de vista organizacional, uma das principais competências de um profissional é, sem dúvida alguma, sua capacidade de trabalhar em equipes heterogêneas, respeitando diferenças e maximizando-as como dispositivos de diferenciação e desempenho.

A necessidade de trabalhar eficazmente em equipe e discernir os problemas que requerem uma cooperação dos colaboradores permanentemente intensiva, criando uma cultura de cooperação e buscar a construção dos melhores climas organizacionais para trabalhar. Nessa construção, a percepção e combate a obstáculos e impasses ligados à cooperação, bem como a avaliação permanente das relações, faz-se necessária devido a complexidade das relações ali criadas.

O verdadeiro trabalho de equipe começa quando os membros se afastam do 'muro de lamentações' para agir, utilizando toda a zona de autonomia disponível e toda a capacidade de negociação de um ator coletivo que está determinado, para realizar seu projeto, a afastar as restrições institucionais e a obter os recursos e os apoios necessários (PERRENOUD, 2000, p.89).

Atualmente, o trabalho em equipe é uma exigência profissional e tem contribuído de maneira significativa para fortalecer os resultados finais e melhorar o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. As constantes exigências por novos conhecimentos das especialidades mais diversas que as tendências contemporâneas buscam no mercado, nenhum colaborador poderá acumular, solitariamente, todas as áreas de conhecimentos que são necessárias para um melhor atendimento das necessidades atuais, por isso, a importância da diversidade que o trabalho em equipe faz frutificar nas organizações.

Entende-se que qualquer equipe se forma quando dois ou mais indivíduos interdependentes se juntam visando a obtenção de um determinado objetivo. Uma equipe é formada de indivíduos, cada qual

com sua personalidade e visão do mundo, sendo então necessário o respeito as diferentes formas de pensamento e ação dos seus componentes em decorrência das dimensões culturais que formam a sua personalidade enquanto pessoas e profissionais (MAGINN, 1996, p.43).

Segundo o sítio Universia, em reportagem publicada em 30/09/2013, trabalhar em equipe em ambiente escolar exige dos envolvidos uma série de competências, a saber

1. Cooperação: Faça parte do time, não coloque obstáculos em cada tarefa que surgir;
2. Conhecimento próprio: Faça uma avaliação pessoal honesta e descubra quais são as suas forças e fraquezas;
3. Engajamento: Faça com que os outros membros da equipe sintam-se engajados. Converse, comunique-se, faça com que eles participem;
4. Privacidade: Se tiver problemas com algum dos membros do time, chame-o para uma conversa em particular;
5. Questionamento: Se algum ponto do projeto não ficou claro, pergunte. Essa é a única maneira de evitar confusões;
6. Abertura: Dê espaço para que os outros membros da equipe brilhem, deixe que eles façam suas próprias conquistas;
7. Eficiência: Procure resolver possíveis disputas internas de maneira rápida e eficiente. Vá diretamente aos envolvidos e converse sobre o problema;
8. Debate: Discuta frequentemente os projetos, as ações, tudo. Respeite a opinião alheia e saiba reconhecer as melhores maneiras de alcançar um bom resultado;
9. Sugestões: Se você se deparou com um problema, sugira soluções para ele. Apenas reclamar não vai fazer com que ele seja solucionado mais rapidamente;
10. Feedback: Peça a opinião dos demais integrantes do time sobre o seu desempenho. Pergunte se você tem algo a melhorar e, caso a resposta seja positiva, faça isso;
11. Oferta: Assim como você está aberto para receber feedback, ofereça-o aos seus colegas. Lembre-se apenas de que a maneira como você dá sua opinião faz diferença;
12. Ajuda: Não importa se é para você ou para outros integrantes do time, a ajuda é fundamental. Ao ver um colega em dificuldades, ofereça-se para ajudá-lo a alcançar o sucesso. Se passar por dificuldades, seja humilde, peça;

13. Reconhecimento: Faça o possível para reconhecer o sucesso dos outros membros da equipe. Ressalte suas conquistas e parabeneze os responsáveis por um projeto bem-sucedido;
14. Compartilhamento: Você não está trabalhando sozinho. Seja uma ideia, um problema ou uma conquista, compartilhe isso com os demais;
15. Relaxamento: Manter a calma é fundamental. Tente ficar relaxado, se estiver se sentindo sobrecarregado diga isso aos seus colegas;
16. Comemoração: Celebre as conquistas da equipe, festeje! Convide seus colegas para lugares não relacionados ao trabalho, isso vai desviar a atenção;
17. Construção de time: Tenha o trabalho de conhecer os seus colegas, construa a confiança entre vocês. É essencial saber quem é responsável por cada parte do trabalho;
18. Reciclagem: Esteja preparado para rever um trabalho do começo ao fim caso ele não esteja dando certo. Não tenha dó de jogar as partes ruins no lixo, fique apenas com o que é valioso e recomece com aquilo;
19. Perdão: As pessoas cometem erros. Seja trabalhando sozinho ou em grupo, dificilmente alguém chegará ao fim de um projeto sem ter se enganado ao menos uma vez. Portanto, saiba perdoar;
20. Contato: Mantenha um contato próximo com os integrantes da equipe. Vocês não precisam ser amigos de infância, mas manter a comunicação aberta é fundamental. Ignore fofocas, elas atrapalham o trabalho;
21. Regras: Ter normas bem definidas para guiar o trabalho do time vai ajudar;
22. Responsabilidade: Dê a cada membro da equipe uma tarefa e responsabilize-os por aquilo, seja para o bem ou para o mal. Os demais membros têm direito de saber o status de trabalho dos colegas;
23. Conversa: Esteja preparado para conversar, entender o que está acontecendo no seu time. Não tire conclusões precipitadas, tente compreender as atividades de cada um;
24. Tentativas: Seu time não precisa de uma fórmula pronta para o sucesso. Esteja aberto a novas tentativas com a sua equipe, busque se adaptar aos novos projetos.

Desta feita, é possível verificar que a interação catalisada pela humanização das ações do pedagogo gera uma sinergia vital para que a organização exerça seu papel de

forma eficiente e, em uma visão de médio prazo, gere resultados positivos e contínuos, além da formação de capital humano competitivo.

1.2 A CONSTRUÇÃO DO *HABITUS*: DO COMPETITIVO AO COOPERATIVO

As organizações apresentam características comuns, apesar de incorporadas a um ambiente heterogêneo, sempre ligadas por intermédio de grupos e cadeias de empresas. Essas características, na maioria dos casos, são fundamentais para a diferenciação e aceitação de mercado, sendo trabalhadas de forma constante e rotineira, buscando a incorporação diária de tarefas.

A observação e execução diária das atividades laborais, bem como a hierarquização de funções e processos cria no ambiente organizacional disposições simbólicas que são regentes de todo o sistema hierarquizador e executor do poder.

Para Bourdieu (1996), o poder simbólico se manifesta por todos os ambientes, por ser compreendido como um poder invisível e de difícil percepção, permitindo que as instituições, estruturas estruturadas estruturantes, possam reproduzir pontos de vista dominantes, denominada por Bourdieu de *doxa*, que nada mais é que [...] um ponto de vista particular, o ponto de vista dos dominantes, que se apresenta e se impõe como ponto de vista universal” (BOURDIEU, 1996, p.120).

A imposição da *doxa* ocorre e se reproduz de maneira naturalizada, sendo legitimada e reconhecida pela sociedade como senso comum. O processo de naturalização do ponto de vista dominante acontece por intermédio da violência simbólica.

A violência simbólica é essa violência que extorque submissões que sequer são percebidas como tais, apoiando-se em “expectativas coletivas”, sem crenças socialmente inculcadas. Como a teoria da magia, a teoria da violência simbólica apoia-se em uma teoria da crença ou, melhor, em uma teoria da produção da crença, do trabalho de socialização necessário para produzir agentes dotados de esquemas de percepção e de avaliação que lhes farão perceber as injunções inscritas em uma situação, ou em um discurso, e obedecer-lhes (BOURDIEU, 1996, p.171).

Com isso, a noção de violência simbólica apresenta-se como mecanismo que faz com que os indivíduos aceitem como natural às representações ou coações sociais dominantes, apoiadas ou não pelo exercício da autoridade.

A violência simbólica se institui por intermédio da adesão que o dominado não pode deixar de conceder ao dominante (e, portanto, à dominação) quando ele não dispõe, para pensá-la e para se pensar, ou melhor, para pensar sua relação com ele, mais que de instrumentos de conhecimento que ambos têm em comum e que, não sendo mais que a forma incorporada da relação de dominação, fazem esta relação ser vista como natural; ou, em outros termos, quando os esquemas que ele põe em ação para se ver e se avaliar, ou para ver e avaliar os dominantes (elevado/ baixo, masculino/ feminino, branco/ negro etc.), resultam da incorporação de classificações, assim, naturalizadas, de que seu ser social é produto (BOURDIEU, 1999, p.47).

Em Bourdieu (1999), a violência simbólica é marcada por uma relação implícita de submissão, por consenso ou por força, sem que os dominados reconheçam o aspecto coercitivo do poder, funcionando como uma naturalização das estruturas objetivas. Ainda sobre, Hanks (2008, p.55), diz que a violência simbólica é uma relação estrutural, não dependendo nem de atos violentos nem de intenções que possam gerá-los. Para Bourdieu (1998, p.33):

O próprio do domínio simbólico reside precisamente no fato de pressupor, da parte daquele que o sofre, uma atitude que desafia a alternativa comum da liberdade e da condicionante: as «escolhas» do *habitus* são realizadas, sem consciência nem condicionantes, em virtude de disposições que, apesar de serem indiscutivelmente o resultado de determinismos sociais, se constituíram, também, fora da consciência e da obrigação. A propensão para reduzir a investigação das causas a uma investigação das responsabilidades impede-nos de perceber que a intimidação, violência simbólica que se ignora como tal (na medida em que pode não implicar nenhum ato de intimidação), só pode exercer-se sobre uma pessoa predisposta (no seu *habitus*) a senti-la, enquanto outros a ignoram.

Ainda sobre, não menos importante é a capacidade de tornar dispositivos simbólicos como legítimos, pelo uso do poder da violência simbólica:

Tout pouvoir de violence symbolique, i.e. tout pouvoir qui parvient à imposer des significations et à les imposer comme légitimes en dissimulant les rapports de force qui sont au fondement de sa force, ajoute sa force propre, i. e. proprement symbolique, à ces rapports de force (BOURDIEU E PASSERON, 1970, p.18).

Nas organizações, as questões e relações de poder internas são normatizadas e institucionalizadas por normativos e regimentos internos, os quais são amplamente divulgados e socializados entre os colaboradores, desde sua admissão. Periodicamente e

como forma de manter sempre em evidência as questões hierárquicas e de processos, as organizações realizam atualizações e repasses técnicos sob a forma de treinamentos presenciais, a distância ou setoriais, na tentativa de proceder e massificar os valores e crenças organizacionais utilizando a menor violência simbólica possível.

Frente a isso, a figura do pedagogo é considerada importante no sentido de humanizar os processos de enriquecimento do capital humano e gerenciamento das disposições técnicas e específicas de cada setor, por meio de treinamentos e acompanhamentos laborais.

Por meio de suas práticas, o pedagogo consegue facilitar o processo de inculcação dos dispositivos simbólicos dispostos pela organização, sempre direcionando o fazer diário para processos de melhoria contínua, como forma de expressão real da eficiência organizacional. Essa inculcação e incorporação de dispositivos simbólicos e esquemas de que facilitam o conhecimento prático e seu ajuste as diversas situações conduz o fazer diário ao exercício do *habitus*. O *habitus* pode ser compreendido como uma estrutura estruturada, ele opera, também, como uma estrutura estruturante, na medida em que reproduz aquilo que foi incorporado pelo sujeito (BOURDIEU, 1996), ou ainda, como a constituição de um sistema de disposições inconscientes, fruto da inculcação de estruturas objetivas e que tende a reproduzir práticas ajustadas a estas estruturas (BOURDIEU, 2007).

Para corroborar, umas das entrevistadas descreveu:

“Minha atuação mudou algumas rotinas e hábitos internos dos colaboradores, sejam por hábitos individuais ou coletivos, como: higiene dos ambientes, organização dos layouts, padronização de atividades, consumo regular de água, evitando assim, problemas de saúde, dentre outros. É tão salutar que periodicamente quando temos alguma alteração normativa, os próprios colaboradores solicitam a capacitação e nivelamento de conhecimentos.” (PEDAGOGA D, 2014).

Sob esse ponto, Bourdieu concebe um sistema teórico, considerando que as condições de participação social dos indivíduos tem base na herança social, ou seja, a acumulação de bens simbólicos estará nas estruturas de pensamento, fazendo parte assim, do *habitus*.

[...] se você não nasceu em uma sociedade de corte, se não tem o *habitus* de um cortesão, se não tem na cabeça as estruturas que estão presentes no jogo, essa querela lhe parecerá fútil, ridícula. Se, ao contrário, você tiver um espírito estruturado de acordo com as estruturas do mundo no qual você está jogando, tudo lhe parecerá evidente e a própria questão de saber se o jogo vale a pena não é nem colocada (BOURDIEU, 1996, p.139).

Assim, o trabalho pedagógico deverá ser considerado uma inculcação de um *habitus*, já que o *habitus* é o produto da interiorização de um arbítrio cultural que é capaz de se perpetuar, mesmo com o cessar da ação pedagógica. O objetivo do trabalho pedagógico é alimentar um *habitus* de acordo com os princípios do arbítrio cultural orientado a reproduzir.

Com isso, a concepção de espaço social se apresenta, segundo Bourdieu (2004), como uma realidade intangível, na qual organiza as práticas e a atuação dos agentes, possibilitando a criação de classes teóricas homogêneas, nas quais os sujeitos encontram-se agrupados, de acordo com suas similaridades sociais, econômicas, culturais. Desta feita, o espaço social mostra-se composto por diversos campos, das mais diversas naturezas, onde esses campos são dinamizados pelo jogo de forças empreendidas pelos agentes que lutam por fins intimamente ligados a sua hierarquização na estrutura social.

Os espaços organizacionais são geralmente compostos por indivíduos com características sociais semelhantes ou que, a partir do ingresso naquele espaço, as regras de conduta e do jogo passam a serem pautadas por códigos de conduta e ética. A diversificação de atividades e busca pela migração de espaços hierárquicos econômica e socialmente mais interessantes, fazem deste campo um ambiente de permanente luta, num rodar de cadeiras alucinante.

Assim, torna-se evidente a necessidade da apresentação dos conceitos, segundo Bourdieu, de campo e espaço social.

O espaço social apresenta-se como uma realidade intangível, na qual organiza as práticas e a atuação dos agentes, possibilitando a criação de classes teóricas homogêneas, nas quais os sujeitos encontram-se agrupados, de acordo com as suas similaridades sociais, econômicas, culturais. [...] O campo é uma estrutura social relativamente autônoma, com regras próprias de funcionamento, que só apresentam sentido para aquele contexto (BOURDIEU, 1996).

Para Bourdieu (1983), são três as leis aplicáveis a qualquer campo e perfeitamente visualizadas no mundo organizacional. A primeira, onde sempre existirá em qualquer campo um jogo de lutas, entre o novo que busca conquistar espaços e o dominante ou já existente, que tenta manter o monopólio e afastar a concorrência, tornando os diferentes tipos de capitais verdadeiras armas na luta pela mudança de posições de poder. A segunda, a permanente luta travada pelos jogadores dentro do campo, na tentativa de subverter suas posições dentro do jogo. A terceira e já mais implícita, a cumplicidade objetiva dos que participam do jogo, criando um ar de corporativismo.

Visivelmente, as leis aplicáveis ao campo, conforme Bourdieu interagem com o cotidiano organizacional, que é dinamizado a cada instante pelo mudar de posições de poder, sempre tendo como alvo os diferentes tipos de capital.

No campo, os tipos de capital são frutos de disputas pelos agentes ali inseridos, sendo legitimados socialmente dentro do campo não apenas pelo capital mais tangível ou capital econômico, mas também por outros elementos valorizados socialmente, como o conhecimento (capital cultural) e relações sociais (capital social). O reconhecimento social dos diversos tipos de capital forma o capital simbólico, que hierarquizará socialmente seus agentes pela distribuição desigual dos capitais.

Desta feita, o capital cultural e o modo como este é transmitido são definidos pelas condições objetivas de cada indivíduo no espaço social, e a cada posição social corresponde um *habitus* produzido por essas condições objetivas. Deriva, então, que para Bourdieu (1979, p.88-93) o capital cultural é um ter que se tornou ser, uma propriedade que se fez corpo e se tornou parte integrante da pessoa: um *habitus*, uma combinação de propriedades variadas.

Já o capital cultural, segundo Bourdieu (1979), pode ser reproduzido basicamente sob três estados, a saber:

- *Estado incorporado*: como um patrimônio adquirido e interiorizado no organismo, que, portanto, exige tempo e submissão a um processo de assimilação (ou cultivo) e interiorização por parte do indivíduo – aprendizagem. Após sua aquisição, o capital cultural passa a ser indissociável do indivíduo. Pode-se apresentar como capital simbólico, valorizando o indivíduo, por exemplo, no mercado matrimonial.
- *Estado objetivado*: como bens de consumo duráveis – livros,

instrumentos, máquinas, quadros, discos, esculturas etc. Portanto, é tributário da aquisição de bens materiais e dependente do capital econômico. Para ser ativo, material e simbolicamente, deve ser utilizado, apreciado e estudado.

- *Estado institucionalizado*: como uma forma objetivada, caso de um certificado escolar. Tal certidão de “competência cultural” não necessariamente indica o real acúmulo de capital cultural, e sim o reconhecimento oficial de tal processo. O valor do certificado depende de sua raridade e permite a convertibilidade do capital cultural em capital econômico.

Nas últimas décadas, os órgãos de gestão empresariais têm demonstrado a preocupação com a construção de uma série de dispositivos de conduta, tais como: valores, crenças, sentimentos, dentre outros, envolvidos no processo de fortalecimento institucional e base para continuidade das organizações, haja vista o alto índice de encerramento de atividades empresariais com menos de dois anos de sua criação por falta de identidade e planejamento.

Com a aplicação paulatina destes dispositivos de conduta, a atuação dos colaboradores tendem a se moldar as características exigidas e implantadas pela organização, direcionando suas ações de competição para atitudes colaborativas, gerando maior resultado e sinergia.

2 O PEDAGOGO NAS ORGANIZAÇÕES COMO GESTOR DO CONHECIMENTO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como o mais importante insumo do processo de tomada de decisão nas organizações, a informação, tanto internas quanto externas, de produção próprias ou adaptadas, deverão ser gerenciadas de forma a garantir sua utilização como ferramenta de diferenciação organizacional.

Para tanto, a gestão da informação envolve a gestão não só de processos, mas também de sistemas e conteúdos diversos, mapeando as necessidades de produção de informações, bem como coleta e uso dessas.

Para que a gestão da informação seja eficaz é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informações relevantes, com a qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores (REIS, 2005, p.98).

A gestão da informação é parte integrante de um processo mais global de gestão do conhecimento, intimamente interligadas e com visão estratégica voltada a contribuir com padronização e estruturação das informações, para a tomada de decisão mais acertada.

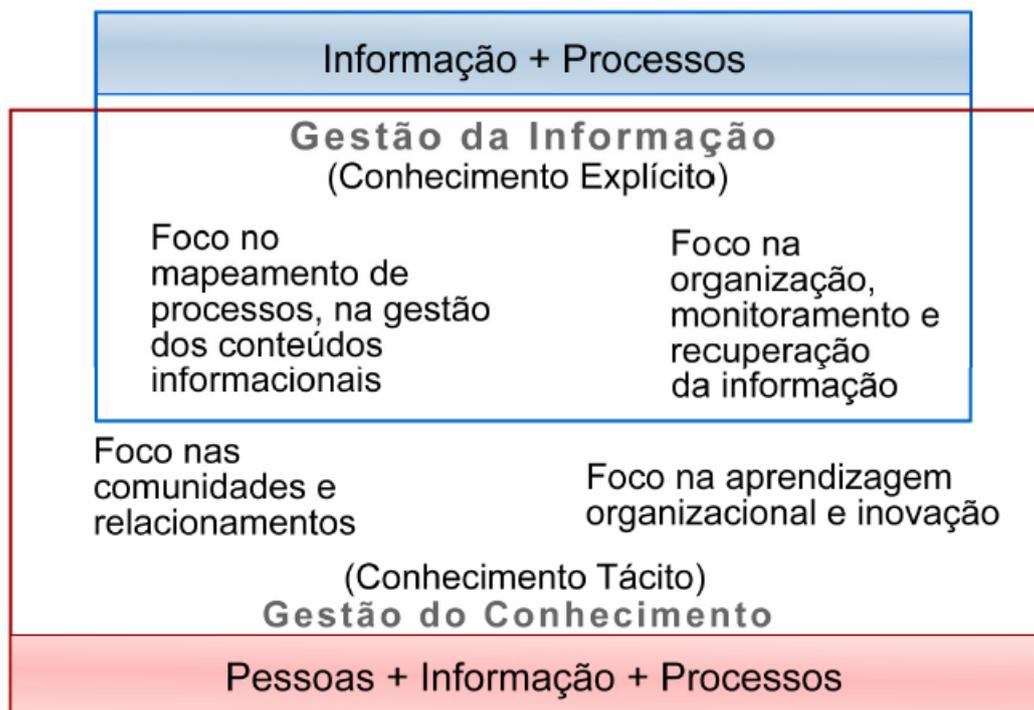
Uma entrevistada descreveu:

“Uma das grandes preocupações da gerência geral é que todas as informações ligadas ao conhecimento, seja treinamento ou repasse de informações, passem por mim, para que eu torne as informações o mais didáticas possíveis. Aqui nós temos pouco tempo para treinamentos, então os repasses são curtos e sob a forma de células do conhecimento, para socializar por setores, sem parar muitos funcionários.”
(PEDAGOGA A, 2014).

No quadro abaixo, a relação entre processos e Pessoas, bem como a necessidade da transformação da informação em conhecimento se explicita por meio dos

conhecimentos tácito e explícito e suas relações com foco nos diversos processos organizacionais.

Figura 5: Matriz da Gestão da Informação e Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Para Alvarenga Neto (2005), a gestão da informação deve ser vista como o ponto de partida para qualquer iniciativa relativa à gestão do conhecimento. No entanto, ela não tem a preocupação com a criação, uso e compartilhamento de conhecimentos, o que faz a gestão do conhecimento ir muito além da gestão da informação. Mas, para tanto, precisam transformar seus dados em informação e depois em inteligência ou conhecimento, conforme processo a seguir:

DADO: reflete as operações diárias da organização; são “brutos”. Pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. De forma mais ampla, podemos definir como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.2).

INFORMAÇÃO: são os dados processados e consolidados. É uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. São dados interpretados, dotados de relevância e propósito (DRUCKER, 1999, p.32).

INTELIGÊNCIA OU CONHECIMENTO: entendimento dos dados processados. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990 e, segundo Sveiby (1998, p.3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

Atualmente, em um mercado competitivo, as empresas buscam a todo tempo, maneiras de sobreviver a este cenário mercadológico como também de se diferenciar em seus serviços e/ou produtos oferecidos. Passam então, a articular novas propostas de gestão, dentre elas a gestão do conhecimento e a gestão da informação. O conceito de gestão de conhecimento e de gestão da informação é visto sob diferentes óticas, como podemos observar nas colocações dos mais renomados autores, seguindo abaixo alguns deles:

A gestão do conhecimento pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações (DAVENPORT, 1998, p.32).

A gestão do conhecimento deve ser entendida como gestão da organização na era do conhecimento. Na concepção do autor, as empresas não gerenciam o conhecimento; este se encontra incorporado em cada pessoa e na fronteira periférica existente entre as mentes de várias pessoas que atuam dentro de uma mesma organização. O que as empresas fazem é gerenciar as condições ambientais necessárias à criação e troca de conhecimento novo, favorecendo o processo de inovação, necessário à sua sustentabilidade (ALVARENGA NETO, 2005, p.27).

A gestão do conhecimento não é tratada apenas no âmbito de organizações privadas, sendo normatizada e amplamente divulgada pelo poder público como prioridade estratégica de gestão com foco na cooperatividade dos agentes, como segue pelo governo eletrônico:

(...) um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, que governam as ações de criação, captação, armazenamento, tratamento, disseminação e utilização de conhecimentos, com o propósito de atingir objetivos institucionais.

Portanto, a Gestão do Conhecimento, entendida como gestão pública do conhecimento, torna-se instrumento estratégico fundamental para o desenvolvimento da nação brasileira, em particular para a criação de novo perfil da função pública baseada em pressupostos éticos, com vistas à produção compartilhada e colaborativa da informação e do conhecimento, bem como a distinção clara entre o interesse público e interesse individual (BRASIL, 2004, p.7).

Entretanto, para que a gestão do conhecimento seja considerada um marco estratégico, torna-se necessário investir na geração e disseminação do conhecimento por meio de pesquisas, estudos, artigos, palestras e aulas, que tornam uma instituição reconhecida como geradora de conhecimento próprio. Dessa maneira, a instituição estaria trabalhando de forma proativa, dinâmica e engajada ao objetivo.

De acordo com Carvalho e Tavares (2001, p.62), para implementar um estado de gestão do conhecimento uma organização precisa:

1. Saber identificar e disseminar o conhecimento já existente, o seu capital intelectual;
2. Saber utilizar esse conhecimento já existente, aplicando-o com eficácia em seu negócio;
3. Saber estimular a produção de novos conhecimentos;
4. Saber identificar o momento em que os novos conhecimentos são produzidos;
5. Saber utilizar o novo conhecimento, direcionando-o para o seu negócio, tornando-o essencial para o mesmo.

Mais um depoimento:

“Quando tem treinamentos, workshops o eventos da área no Brasil inteiro, tenho sido convidada a participar como captadora de novidades (rsrsrs). Vou com alguém técnico, captamos as informações e ao chegar na empresa, fazemos as adequações e repassamos aos colaboradores e, caso surja mais contribuições do grupo, testamos e implantamos para análise. Todo esse processo é acompanhado de materiais didáticos e vídeo-aulas. Nossa preocupação é que esse processo aos poucos torne-se quase automático.” (PEDAGOGA E, 2014).

Nesse sentido, vale ressaltar a importância do *benchmarking* (busca das melhores práticas) em instituições que já têm a excelência da gestão do conhecimento, considerando que as informações levantadas poderão vir a ser excelentes instrumentos de comparação, além de efervescente fonte de novas ideias. Outra ferramenta valiosa é

as reuniões de *brainstorming* ou tempestade de ideias, como forma de absorver as contribuições dos colaboradores.

2.1.1 CICLO DO SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Turban (2007, p.110), “o ciclo do Sistema de Gestão do Conhecimento é composto por seis etapas, tornando-se cíclico e refinando o conhecimento ao longo do tempo, não sendo programado assim, para acabar, mas para atualização do conhecimento e ajustado ao ambiente”. Diante disso, podemos classificar, segundo Turban (2007, p.111), as seguintes fases do ciclo:

1. Criar o conhecimento: O conhecimento é criado conforme as pessoas determinam novas maneiras de se fazer as coisas ou desenvolvem know-how, às vezes acrescentando conhecimento externo;
2. Coletar o conhecimento: O novo conhecimento precisa ser identificado como valioso e ser representado de maneira lógica;
3. Refinar o conhecimento: O novo conhecimento precisa ser colocado no contexto para que seja acionável. É aqui que as qualidades tácitas precisam ser coletadas juntamente com os fatos explícitos;
4. Armazenar o conhecimento: O conhecimento útil precisa, então, ser armazenado em um formato apropriado em um depósito de conhecimento para que as outras pessoas na organização possam acessá-lo;
5. Gerenciar o conhecimento: Assim como uma biblioteca, o conhecimento precisa ser atualizado. Precisa ser revisto regularmente para assegurar que esteja relevante e correto;
6. Disseminar o conhecimento: O conhecimento precisa se tornar disponível em um formato útil para qualquer pessoa na organização que precise dele, em qualquer lugar e a qualquer hora.

2.1.2 TIPOS DE CONHECIMENTO

No tocante ao conhecimento humano, baseado na literatura específica, destacam-se em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, dentre outros, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais relevante e é formado durante a vida do indivíduo, por suas experiências. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, habilidades e é considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p.79):

Para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

O esquema a seguir mostra processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, bem como a conversão do ambiente de competição em cooperação.

Figura 6: Matriz da Gestão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Com isso, verifica-se que a Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são

estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

Em uma de suas falas, uma entrevistada colaborou:

“Eu trabalho diretamente com a sustentabilidade das empresas, com foco principal e irrestrito no seu maior capital: o humano. Trabalho meus conhecimentos de forma permanente para alimentar cada vez mais a minha capacidade de empreender, pois isso me ajuda a observar e evidenciar as lacunas que eu localizo com mais facilidade nas consultorias que faço, sempre fazendo uso de ferramentas pedagógicas para solucioná-las a contento. Eu trabalho o equilíbrio entre o que ele sabe e o que minha atuação pode lhe oferecer, esse é meu desafio. É difícil tornar o ambiente mais colaborativo que competitivo, mas no momento que eles observam que compões o todo da organização, o lado colaborativo aflora mais facilmente.” (PEDAGOGA B, 2014).

Ainda, outra relatou:

“Eu busco encontrar as lacunas no exercício laboral dos colaboradores que tem impacto no resultado do setor e da empresa como um todo e aí eu direciono as demandas para o gestor imediato e, assim, elaboramos a formatação do curso. Como contribuição, a eficiência dos processos internos e o relacionamento interpessoal foram claramente evidenciadas como o grande diferencial do meu trabalho, pois temos conseguido integrar os setores e equipes de forma a não competirem e sim, cooperarem para a construção do resultado global da empresa.” (PEDAGOGA D, 2014).

Para desenvolver os sistemas de conhecimento é necessário ter foco externo (*benchmarking* da concorrência), tecnologias facilitadoras (*groupware*), gestão de performance (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

Há quatro décadas, Drucker (1999) já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento, ao dizer que “somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para ser eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho” (p.40).

Além disso, um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

2.1.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é um processo que necessita de corporativismo, sempre focando as ações e objetivos na estratégia empresarial e envolver todas as práticas de gestão do conhecimento de forma integrada. Consideradas as principais práticas de gestão do conhecimento, a Gestão por Competências e a Gestão do Capital Intelectual atuam conjuntamente para a obtenção de resultados organizacionais mais sólidos.

2.1.3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para definir o que é Gestão por Competências é necessário conhecer primeiramente a definição de Gestão e de Competência. Gestão é o ato de gerir, administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou uma organização. Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

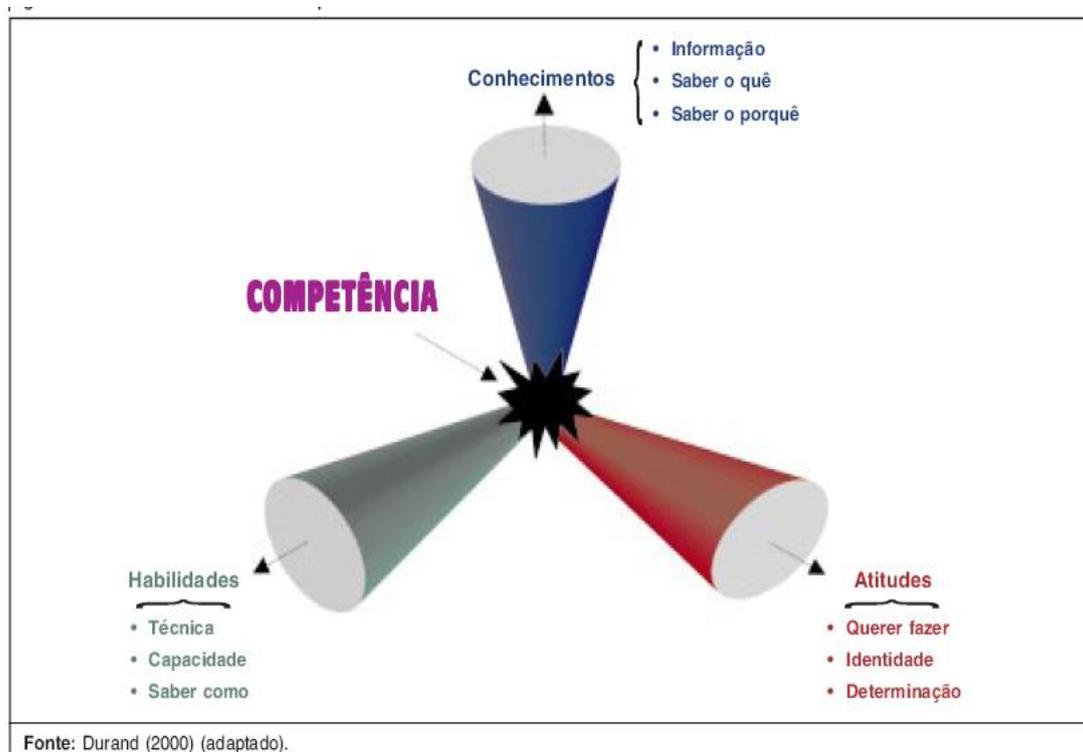
Como forma de esclarecer como é importante essa prática, uma das entrevistadas comentou:

“No momento em que os processos de ascensão é praticado de forma clara e em cima da capacidade individual, notamos uma melhoria no clima da empresa, pois a melhor

forma de promoção ou rebaixo de função é pautar na competência. Isso tem elevado o nível de satisfação dos colaboradores e da empresa, elevando o tempo médio de casa e a manutenção dos resultados como um todo. Outro ponto foi a transparência dos processos seletivos internos, que anteriormente eram feitos por indicação, causando insatisfação dos que se achavam merecedores.” (PEDAGOGA C, 2014).

A definição de Competência está baseada numa tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano. Vejamos a seguir a esquematização desse processo por meio da figura abaixo:

Figura 7: Matriz da Competência



Existem diversos modelos eficientes de Gestão que podem ser aplicados às variadas áreas do conhecimento. Mas quando se fala de Gestão de Pessoas o leque de opções de modelos eficientes se restringe. Gerenciar pessoas não é uma tarefa trivial.

Com o passar dos anos, as empresas estão entendendo que somente a avaliação técnica de uma pessoa, baseado nos conhecimentos e habilidades que possui, não é

suficiente para dizer se ela será um profissional que atende a todas as exigências de um determinado cargo. Notou-se a importância de se conhecer o perfil comportamental, isto é, as atitudes, completando o CHA. Da necessidade de se gerir esse CHA, foram desenvolvidas metodologias, ou seja, ferramentas capazes de fazer a Gestão de Pessoas com foco em Competências. Esse conjunto de ferramentas capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada colaborador das empresas é chamado de Gestão por Competências.

Os subsistemas da Gestão por Competências são: Mapeamento do Perfil de Competências Organizacionais, Mapeamento e Mensuração por Competências de Cargos e Funções, Seleção por Competências, Avaliação por Competências, Plano de Desenvolvimento por Competências, Avaliação de Eficácia das Competências a serem desenvolvidas e Remuneração por Competências.

Muitas metodologias foram criadas por diversos autores para realizar a Gestão por Competências, mas poucas realmente funcionam. Poucas instrumentalizam o RH e os Gestores das empresas para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e principalmente, sem subjetividade.

2.1.3.2 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas e diferenciadas, através de uma capacidade mental coletiva, além da capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior eleva-se substancialmente.

Segundo publicação da Skandia Insurance (1998), o Capital Intelectual aplica-se principalmente ao:

- a) capital humano – nada mais é que a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências;
- b) capital estrutural – é o conjunto das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais;

- c) capital de clientes - é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios;
- d) capital organizacional - competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e do capital organizacional de criar valor;
- e) capital de inovação - força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receita e segredos de negócios;
- f) capital de processo - processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor.

Muitas organizações já estão utilizando tecnologias facilitadoras para a aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimentos, a exemplo da Intranet e Internet, como suporte tecnológico a aprendizagem organizacional.

2.2 PEDAGOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Em meio a constante aprendizagem no meio organizacional, surge o pedagogo imerso nesse novo ambiente, que aparece como o condutor dos processos relacionados à construção do saber prático e da educação como veículo do desenvolvimento humano e social, a ser empregado no cotidiano das organizações. Portanto, ele poderá fazer parte do processo de formação de opiniões, voltado à valorização do ser, imbuído de percepções que motivará o colaborador a aprender e empreender no contexto das suas ações laborais.

O pedagogo promove ações multidisciplinares nas diversas áreas da empresa, articulando as pessoas e estimulando a gestão de conhecimentos para a formação de cidadãos ativos e dinâmicos que são essenciais para o fomento de processos empreendedores no contexto organizacional.

Devido à educação formal, na maioria das vezes, não atender completamente às expectativas do mercado e devido à diversificação das atividades e funções técnicas, a formação profissional se constrói no próprio ambiente de trabalho. Os treinamentos objetivam tão somente preparar os colaboradores para realizarem suas tarefas e a absorverem procedimentos, assim como a manipularem novas ferramentas de trabalho, diferindo da ideia de educação, por ter um caráter prático e imediato, que visa exclusivamente adequar os colaboradores para suas respectivas áreas, sem nenhuma contextualização do conhecimento que foi adquirido.

Contudo, as empresas vem passando ao longo dos anos por muitas transformações, seja na maneira como produzem até o tipo de profissional que procuram ter em seu quadro funcional, não desprezando os conhecimentos técnicos, que ainda são importantes, porém hoje já não suficientes para atender as necessidades do mercado e de formação de um corpo de colaboradores competitivo.

Durante esse processo, a educação também passa por uma reformulação em seu conceito, deixando assim, de se reter apenas ao processo ensino aprendizagem em espaços formais de educação, saindo do ambiente escolar e partindo para os mais diferentes segmentos. O profissional pedagogo também se transforma para se adequar a essa nova realidade, posicionando-se como profissional capacitado juntamente com a sociedade em transformação.

Convivemos até bem pouco tempo com a visão de uma pedagogia inserida no ambiente escolar, na sala de aula, do profissional da educação envolvido com os problemas da educação formal, uma ideia falsa de que o pedagogo é profissional capacitado devidamente treinado para atuar somente em espaços escolares, é responsável pela formação intelectual das crianças, sempre se envolvendo no cotidiano escolar, com os problemas relacionados à educação formal, propriamente dita. À vida escolar, a educação formal não deixa de ser um foco importante para o pedagogo, mas deixa de ser único (OLIVEIRA, 2004).

Como forma de confirmar essa citação, uma das entrevistadas comenta sobre sua posição em relação a sua atuação e seu gestor também expõe sua visão sobre a atuação do pedagogo:

“A minha visão é muito realista: as empresas estão começando a enxergar e reconhecer, que é o melhor disso, a necessidade do espaço para o Pedagogo atuar em suas organizações, seja em seus quadros funcionais, seja através de consultorias, mas para que isso aconteça, não é apenas uma via de mão única, pois o Pedagogo tem que se enxergar nesse espaço. Mas isso deve acontecer de forma natural, gradativa e salutar, pois verão que a consolidação da excelência funcional deverá, obrigatoriamente, ter bases sólidas na Pedagogia, pois o gestor de pessoas identifica as necessidades, mas somente o Pedagogo pode desenvolver o conhecimento organizacional de forma ampla. Minha atividade tem muita relação com a Administração e é inevitável a necessidade de novos conhecimentos. No início eu tinha

receio do conflito, mas hoje eu instigo, pois eu creio que o desequilíbrio é o fomentador do novo conhecimento e da vontade de aprender.” (PEDAGOGA F, 2014).

Um gestor comentou:

“No início foi bem complicado, tanto para a instituição quanto para o profissional. Mas com o passar do tempo, a maturação das atividades e a captação de novos conhecimentos facilitou essa interação. Hoje seu espaço já está garantido dentro da empresa, principalmente no tocante à sustentabilidade e renovação do capital humano, recrutamento e seleção interna e externa.” (GESTOR DA PEDAGOGA B, 2014).

Surge neste contexto a Pedagogia nas Organizações, ainda bastante complexa mesmo para os próprios profissionais da pedagogia, em virtude de se tratar de um espaço ainda pouco explorado de atuação. Esse profissional, nesse novo campo de atuação é o condutor dos processos relacionados à construção do saber prático e da educação como veículo do desenvolvimento humano e social, a ser empregado no cotidiano das organizações. Portanto, ele será um formador de opiniões, voltado à valorização de ser, imbuído de percepções que motivará o colaborador a aprender e empreender no contexto de suas ações laborais.

As mudanças no comportamento humano são provocadas pelo processo de aprendizagem, ao qual a pedagogia se dedica. A ciência da educação “busca em outras ciências os conhecimentos teóricos e práticos que concorrem para o esclarecimento do seu objeto, o fenômeno educativo” (LIBÂNEO, 1994, p.25).

O ser humano tem diferentes necessidades: os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades, que apresentam valências e quantidades diferentes (CHIAVENATO, 2009, p.163).

Nas organizações, tais mudanças devem ser guiadas para que estejam alinhadas aos objetivos da organização, caso contrário, os resultados podem não corresponder ao planejado. Daí a importância do profissional da educação, gerenciando o processo de aprendizagem para convertê-lo em ações que agreguem valor à organização.

O pedagogo tem em sua formação acadêmica toda uma bagagem necessária para transformar a prática educativa, onde quer que ela aconteça, em uma atividade intencional e eficaz, orientando-a, não só para alcançar os objetivos organizacionais, mas, sobretudo para as finalidades sociais e políticas da educação criando um conjunto de condições metodológicas e organizativas para viabilizá-la (QUIRINO, 2005, p.71).

A Pedagogia no âmbito organizacional é construída basicamente pelas competências, composta pelos conhecimentos, as habilidades e as atitudes tidas como necessárias à melhoria da produtividade. Confirmando esse olhar da pedagogia para as organizações, Almeida (2006, p.6) afirma que o foco desta é “qualificar pedagogos e administradores para atuarem no âmbito empresarial, visando aos processos de planejamento, capacitação, treinamento, atuação e desenvolvimento do corpo funcional da empresa”.

O mesmo autor ainda lista várias áreas onde o pedagogo empresarial pode atuar, tais como:

- coordenações de ações culturais em fundações culturais, parques e teatros brinquedotecas, parques temáticos;
- desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas;
- direção e administração de instituição de ensino;
- elaboração de políticas públicas visando a melhoria dos serviços à população em autarquias, hospitais e governo nas tarefas municipais, estaduais e federais;
- gestão e desenvolvimento de conselhos tutelares, centros de convivência, abrigos e organizações não governamentais (ALMEIDA, 2006, p.7).

Em termos de gestão de pessoas ainda enumera:

- coordenação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos;
- evidenciando formas educacionais para aprendizagem organizacional significativa e sustentável;
- gerando mudanças culturais no ambiente de trabalho;
- na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente;
- prestando consultoria interna relacionada ao treinamento e ao desenvolvimento das pessoas na organização. (ALMEIDA, 2006, p.07)

A atuação das entrevistadas em suas respectivas organizações aparecem as mais diversas possíveis, como seguem:

“Atuamos desde a seleção, recrutamento e capacitação dos instrutores, na didática, nos comportamentos e posturas dentro da organização, na formação interna dos colaboradores e na programação de eventos anuais.” (PEDAGOGA B, 2014).

“Atuo na formação geral e específicas de novos funcionários, elaboração de material didático, organização de células de conhecimento, concepção e correção de atividades avaliativas, sessões de feedback, avaliação de cursos e desempenho de colaboradores, tanto virtual como presencialmente.” (PEDAGOGA A, 2014).

“As principais atividades realizadas por mim estão ligadas diretamente ao setor de recrutamento, treinamento e banco de talentos. Trabalho desde a seleção de colaboradores, bem como os treinamentos introdutórios e de colocação setorial. No tocante aos colaboradores mais antigos, temos a meta de realização de cursos semestrais, tornando o ambiente mais equiparado e também como forma de disseminar as boas práticas produzidas pelos setores, desde a seleção das turmas, elaboração de material didático e instrutoria. Ademais, a formação de um banco de talentos bem elaborado facilita e muito o trabalho do setor de recursos humanos, na contratação quase que de imediato de novos colaboradores.” (PEDAGOGA C, 2014).

“Minha atuação vai desde o relacionamento com os agentes de trânsito até a reuniões em escolas, para conscientização das crianças e pais, bem como o trabalho educativo com infratores diretos e indiretos de trânsito.” (PEDAGOGA F, 2014).

Tanto a pedagogia quanto as organizações caminham em busca de objetivos pré-definidos, com o intuito de gerar mudanças no comportamento dos indivíduos que dela fazem parte. O nome dado a esse objetivo de mudança é aprendizagem, cabendo ao pedagogo a gestão desse processo de formação e disseminação do conhecimento.

A função da Pedagogia é mostrar **como agir** de maneira mais construtiva e produtiva para si, para os outros e para a sociedade. A Pedagogia apresenta atividades práticas que levam a atingir o objetivo determinado (HOLTZ, 2006, p.31, *grifo nosso*).

Mediante essas mudanças no ambiente organizacional, algumas organizações voltaram seus olhares para a aprendizagem, que buscam não apenas treinar os seus empregados, mas sim, criar um ambiente de aprendizagem contínua, no qual as pessoas possam adquirir e transferir conhecimentos tanto na vida pessoal como profissional.

Para atender essa necessidade das empresas o pedagogo entra nesse novo campo, por se tratar de um profissional polivalente, dotado de sensibilidade para perceber a necessidade de melhorias, analisar as deficiências do seu local de trabalho, pesquisar, elaborar e implantar projetos voltados para o aprimoramento das técnicas de trabalho.

Concordando assim com a ideia de Almeida:

O papel do Pedagogo Empresarial é apoiar o gestor do desenvolvimento e aplicação das melhores práticas relativas ao desenvolvimento da aprendizagem para os funcionários, principalmente no que se refere aos investimentos para treinamentos, dinâmicas e avaliações que façam diferença na produtividade pessoal e na qualidade de vida no ambiente corporativo (ALMEIDA, 2006, p.32).

O pedagogo cumpre um importante papel dentro das empresas e organizações articulando as necessidades junto à gestão de conhecimentos. O desafio desse novo profissional, diferentemente do que podem pensar alguns, vai muito além da condução de dinâmicas de grupo e preparar material de treinamento.

Embora a qualificação ainda seja muito importante para o bom desempenho de uma organização esse já não é mais seu fator principal. É no desenvolvimento do fator humano que as empresas devem investir. Segundo Lopes (2007), “quanto mais se lapida uma pedra de diamante mais valiosa ela fica”.

A atuação do profissional de pedagogia nas organizações será importante e positiva na medida em que elas não estejam visualizando apenas a manutenção de políticas de RH clientelistas, mas sim estejam preocupadas com o desenvolvimento humano de forma efetiva voltadas para a potencialização da inteligência de cada um individualmente e da organização como um todo (ALMEIDA, 2006, p.130).

É impossível pensar em uma empresa que busca o crescimento e não enxergar a necessidade de se trabalhar com os requisitos chamados pela Administração de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) também conhecido em conjunto como as competências. Este conceito de competência direciona-se exclusivamente para a

Administração, como conjunto dessas três características. Em Pedagogia, segundo Perrenoud, o conceito de competência está ligado ao conjunto de recursos cognitivos mobilizados na resolução de situações.

A necessidade de competências transversais, principalmente ligadas a Administração, tornam-se latentes e incentivadas pelas organizações como forma de adequação funcional, como segue seus depoimentos:

“Sim. Eu cursei especialização em Gestão de Pessoas, além de diversos cursos na área de gestão empresarial, como BSC, SWOT, jogos empresariais e pensamento sistêmico. Ralei muito para aprender sobre liderança, gestão de pessoas, resultados empresariais, eficiência, eficácia, efetividade, dentre outros.” (PEDAGOGA A, 2014).

“Eu curso especialização em Gestão de Recursos Humanos e conceitos como eficiência e eficácia passaram a fazer parte de minha vida laboral.” (PEDAGOGA C, 2014).

“Já fiz diversos cursos na área de gestão, para que eu não me sinta um peixe fora d’água dentro da empresa e melhore ainda mais meu desempenho.” (PEDAGOGA D, 2014).

Ao se diagnosticar quais são esses conhecimentos, habilidades e atitudes que o próprio colaborador já possui consigo de suas experiências anteriores, a empresa só terá a ganhar, pois conseguirá se utilizar desse conhecimento para garantir melhores resultados.

Desenvolvendo o CHA, o profissional irá atender três necessidades básicas para sua própria satisfação: SSS, saber (a mente precisa do conhecimento), satisfação do ser em suas necessidades básicas (saúde, moradia, alimentação e lazer) e o sagrado (realização profissional). (LOPES, 2007).

O CHA e o SSS fazem o diferencial no mercado e no profissional hoje. As empresas precisam perceber que ao terem em seus quadros profissionais felizes e satisfeitos com seus espaços laborais, estarão proporcionando um maior nível de comprometimento e produtividade, gerando assim, uma maior rentabilidade a organização. Sendo assim, Chiavenato (2008, p.53) ressalva que "o capital humano é o patrimônio inestimável que *uma* organização pode reunir para alcançar a competitividade e o sucesso".

A pedagogia, segundo Holtz (2006), é importante na produtividade de uma empresa por dominar a metodologia do ensinar e liderar, fator que fortalece o vínculo da pedagogia com a organização. Nesse sentido, a autora reitera:

A Pedagogia e a Empresa fazem um casamento perfeito. Ambas têm o mesmo objetivo em relação às pessoas, especialmente nos tempos atuais. Uma Empresa sempre é a associação de pessoas, para explorar uma atividade com objetivo definido, liderada pelo Empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera a atividade com o fim de atingir ideais e objetivos também definidos. A Pedagogia é a ciência que estuda e aplica doutrinas e princípios visando um programa de ação em relação à formação, aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade das pessoas, de acordo com ideais e objetivos definidos. A Pedagogia também faz o estudo dos ideais e dos meios mais eficazes para realizá-los, de acordo com uma determinada concepção de vida (2006, p.5).

A necessidade do pedagogo no âmbito organizacional surge à medida que se percebe que ele pode contribuir na estruturação e apoio dos conhecimentos construídos dentro das empresas, pois os mesmos estão em constantes processos de renovação. Lopes (2011, p.53), diz que “a pedagogia empresarial é fundamental para resgatar o que foi sufocado na escola e para construir o que faltou”.

Para tanto, Lopes (2007) apresenta ainda três objetivos que nos servirão como base na busca por esses resultados. O primeiro faz uma reflexão sobre a importância do pedagogo nos espaços laborais. O pedagogo dentro da empresa tem a função de gerir e coordenar pessoas conforme dito anteriormente, tem que reconstruir conceitos já enferrujados como trabalho em equipe, criatividade, autonomia cognitiva e emocional. O mesmo precisa provocar a antecipação frente às dificuldades que seus colaboradores possam encontrar, evitando assim que as frustrações apareçam, trazendo consigo problemas de rendimento para o colaborador e para a própria instituição.

Convém ressaltar que, em concórdia com Lopes (2007, p.34),

a Pedagogia Empresarial existe, portanto, para dar suporte em relação a estruturação das mudanças quanto em relação a ampliação a aquisição de conhecimento no espaço organizacional. O pedagogo empresarial promove a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva.

O processo de escolha das estratégias de aprendizagem nas organizações deve ser criterioso, pois por se tratar diretamente com adultos, é notório que as dúvidas não serão oralizadas de forma simples, onde alguns não conseguirão fazer relação entre

aquilo que é dito com sua realidade e para outros verbalizarem uma dúvida é o mesmo que por seu emprego em risco.

Ribeiro (2008) lembra ainda que as diversas estratégias existentes na pedagogia moderna não são responsáveis, por si só, pelo êxito das organizações e que o pedagogo precisa, neste contexto, ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias e em quais circunstâncias podem ser utilizadas cada uma delas. Portanto, o pedagogo empresarial precisa, pois “ao planejar uma atividade de formação profissional, que a aprendizagem seja realizada pelos aprendizes e que as metas esperadas de cada um sejam claramente definidas e informadas ao aprendiz” (RIBEIRO, 2008, p.29).

O segundo objetivo fala sobre a necessidade de uma parceria entre a pedagogia e a gestão de pessoas da organização, ficando assim mais fácil alcançar os objetivos impostos pelo setor estratégico. É incumbência do pedagogo junto com a gestão de pessoas explicitar as atividades a serem realizadas de forma clara e objetiva para o colaborador, oferecer treinamento adequado e ainda fortalecer e massificar a visão e a missão, bem como a localização e importância de cada colaborador para o processo de construção e existência empresariais.

Ao pedagogo cabe o papel de assessoramento e apoio no que se refere ao desenvolvimento das competências dos colaboradores, principalmente no que se refere às questões que necessitam de resolução de situações problema.

Como competências inerentes ao pedagogo, Ribeiro (2008) concebe que

- (1) o trabalho em equipe;
- (2) a capacidade de dirigir um grupo de trabalho e conduzir reuniões;
- (3) a competência para enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais.

Quanto ao trabalho em equipe, a autora lembra que esta é uma marca das organizações modernas e que a cooperação implica entrar em acordo com os procedimentos e/ou atitudes durante a realização de uma atividade, tarefa ou projeto. Perrenoud (2000, p.147) ainda distingue desse item três grandes competências para o trabalho em equipe, a saber:

1. Saber trabalhar eficazmente em equipe e passar de uma “pseudo-equipe” a uma verdadeira equipe.
2. Saber discernir os problemas que requerem uma concepção intensiva. Ser profissional não é trabalhar em equipe “por princípio”, é saber fazer-lo conscientemente, quando for mais eficaz. É, portanto,

participar de uma cultura de cooperação, estar aberto para ela, saber encontrar e negociar as modalidades ótimas de trabalho em função dos problemas a serem resolvidos.

3. Saber perceber, analisar e combater resistências, obstáculos, paradoxos e impasses ligados à cooperação, saber se auto avaliar, lançar um olhar compreensivo sobre um aspecto da profissão que jamais será evidente, haja vista sua complexidade.

Perrenoud (2000, p.82) acrescenta, ainda, um ponto essencial a ser percebido e entendido pelo pedagogo nas organizações:

Salientarei particularmente a segunda ideia: saber trabalhar em equipe é, também, paradoxalmente, saber não trabalhar em equipe quando não valer a pena. A cooperação é um meio que deve apresentar mais vantagens do que inconvenientes. É preciso abandoná-la se, por exemplo, o tempo de acordos e a energia psíquica requerida para chegar a um consenso forem desproporcionais aos benefícios esperados. Uma equipe duradoura tem um saber insubstituível: dá aos seus membros uma ampla autonomia de concepção ou de realização cada vez que não for indispensável dar-se às mãos...

Trabalhar em equipe ainda é uma tarefa árdua, muitos colaboradores ainda apresentam certa resistência a essa prática, por receio de serem dominados pelos líderes e não percebem que a cooperação é uma atitude muito bem vista no mundo organizacional. Para ajudar a reconstruir essa visão dos colaboradores, precisa se definir de forma clara qual o papel de cada um dentro da organização e do projeto em que se está trabalhando.

A segunda competência citada pelo autor é a capacidade de dirigir um grupo de trabalho e conduzir reuniões onde se refere à de ser visto como um líder e que a equipe não o enxergue apenas como uma autoridade administrativa. Conduzir uma reunião não é uma tarefa especializada, tão pouco uma tarefa simples. Estar dirigindo uma reunião significa dar vida voz à equipe que dela participa. Algumas queixas acerca das reuniões podem ser identificadas. As mais comuns são:

- Todo mundo fala ao mesmo tempo, interrompo e não se escuta mais o outro; - ninguém fala. Todo mundo parece perguntar-se, embaraçado: “o que estou fazendo aqui”?
- a discussão toma diversos rumos... Ninguém se acha, é uma confusão...;
- uma ou duas pessoas falam sem parar, contam sua vida, monopolizam a fala,
- a reunião termina sem que se decida o princípio, o conteúdo ou a data de um novo encontro (PERRENOUD, 2000, p. 86).

Para evitar esse tipo de comportamento, fazem-se necessárias uma reflexão mais cuidadosa sobre o comportamento de quem coordena essa reunião, assim como uma releitura da experiência com grupos, e a busca por conhecimentos teóricos que permitem um melhor entendimento sobre o comportamento humano e sobre as dimensões mais técnicas da organização de reuniões.

Quanto à competência para enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais, Ribeiro (2008) contempla a capacidade de o pedagogo conseguir manter unida a equipe, enfrentando reclamações e insatisfações por parte dos colaboradores. Perrenoud (2000, p.92) acrescenta que

O verdadeiro trabalho em equipe começa quando os membros se afastam do “muro das lamentações” para agir, utilizando toda a zona de autonomia disponível e toda a capacidade de negociação de um ator coletivo que está determinado, para realizar seu projeto, afastar as restrições institucionais e obter recursos e os apoios necessários.

Conforme pautado no subcapítulo anterior, o papel do pedagogo enquanto mediador torna-se fundamental para o bom desempenho de uma equipe, pois o mesmo deve evitar conflitos a fim de garantir a estabilidade dentro do ambiente.

O pedagogo deve ser capaz de traduzir em prática ações que visem promover o acesso a informações personalizadas e relevantes, estimular a experimentação e integração do aprendizado, além de fomentar conversas entre grupos estratégicos, facilitar, ensinar e fornecer oportunidades para os demais colaboradores da organização.

O terceiro e último objetivo fala que onde houver pessoas trabalhando nas mais variadas funções cabe ali um pedagogo, em qualquer lugar que se proponha a ter resultados mais audaciosos e com consistência, mas que para que isso ocorra é necessário qualificar sua equipe e melhorar os serviços. O pedagogo tem que participar ativamente de todo o processo e interferir protagonicamente.

Para que a atuação do pedagogo nas organizações aconteça de forma significativa, o mesmo precisa ter domínio dos mecanismos que movimentam a organização, para que assim consiga posicionar se de forma a poder utilizar a melhor maneira suas competências.

Trabalhando com base nas competências necessárias a cada colaborador e alinhado com as diretrizes empresariais, o pedagogo é capaz de melhor discernir e planejar cada uma das atividades com clareza e prioridade para que as necessidades de treinamento e desenvolvimento do colaborador sejam sanadas.

Contudo, o sucesso empresarial depende do sucesso de seus colaboradores, já que o desenvolvimento da empresa passa pelo comprometimento e pela qualificação de seu corpo funcional.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A vulnerabilidade dos ambientes organizacionais à mudanças inserem as organizações em situações de alto risco, onde passam por momentos de incerteza, imprevisibilidade e instabilidade. Como forma de minimização de impacto destes cenários, a Aprendizagem Organizacional apresenta-se como vantagem competitiva e diferencial de mercado, possibilitando meios capazes de utilização, produção e difusão do conhecimento para a solução de problemas bem como para criar novos conceitos e transmitir informações, fortalecendo a capacidade organizacional de aprender e se adaptar com o forte intuito de sobrevivência, evidenciando o conhecimento como um determinante para seu sucesso.

Com a disponibilização de novos conhecimentos para seus colaboradores, a organização maximiza ativos intelectuais que impacta direto na qualidade e solidificação de seus processos, por meio da geração de respostas mais rápidas e adaptadas frente aos problemas oriundos do cotidiano organizacional. A Aprendizagem Organizacional gera benefícios mútuos à organização, beneficiada do produto do conhecimento gerado entre os colaboradores, como também para os clientes, que terão a sua disposição produtos e serviços com elevado padrão de qualidade, bem como para os colaboradores, que fortalecerão seus capitais intelectuais para a construção de uma carreira sólida. Vale ressaltar que, quanto mais consolidado estiver o conhecimento da organização, mais relevância a mesma terá frente ao mercado.

O conceito de Aprendizagem Organizacional surgiu da necessidade de sobrevivência e da manutenção da competitividade das organizações, por meio do fortalecimento de sua capacidade de assimilar e processar conhecimento, gerando vantagens à organização em relação ao aprendizado coletivo interno e compreendendo seus próprios processos. Desta feita, a aprendizagem organizacional mantém estreita relação com os processos de gestão de conhecimento, que integram as atividades de identificação, aquisição, desenvolvimento, disseminação, utilização, manutenção e sistematização do conhecimento organizacional.

As organizações enfrentam cotidianamente as incertezas e dinamicidade dos ambientes de mercado, fazendo-se necessário o aguçamento de sua capacidade de mutação, tendo como base as próprias experiências. Ressalte-se que, quando os objetivos dos colaboradores e da organização estão em sintonia, a aprendizagem passa a ser um elemento vital para a formação das vantagens competitivas.

Por intermédio da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia).

Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1999, p.21).

A organização que aprende, possui a capacidade de criar o futuro de forma contínua. Isso reflete sobre o desempenho atual e os fatores que o geram, além de pensar sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, isso porque planeja e implementa as ações para se mover da situação atual para a desejada.

Como forma de avaliar a atuação dos pedagogos como forma de resultado organizacional, segue depoimentos sobre suas contribuições e de seus gestores imediatos:

“Veja bem, se estou vinculada a um setor que tem características de recrutamento, seleção e manutenção do capital humano da organização, enxergo como necessária a presença do pedagogo. Quando um funcionário solicita um treinamento, seja ele interno ou externo, tenho a responsabilidade de avaliar a necessidade dele, da organização e quanto esse curso vai custar, pois o resultado deverá ser quantificado depois, bem como a utilização dele como facilitador em sua lotação, transmitindo o que aprendeu.” (PEDAGOGA A, 2014).

“Eu busco encontrar as lacunas no exercício laboral dos colaboradores que tem impacto no resultado do setor e da empresa como um todo e aí eu direciono as demandas para o gestor imediato e, assim, elaboramos a formatação do curso. Como contribuição, a eficiência dos processos internos e o relacionamento interpessoal foram

claramente evidenciadas como o grande diferencial do meu trabalho.” (PEDAGOGA D, 2014).

Dos seus gestores:

“Com o realizar das atividades, começamos a observar a melhoria do clima organizacional e da melhoria dos processos e atividades. Isso reflete diretamente no bolso da empresa, pois o gasto com retrabalho diminui.” (GESTOR DA PEDAGOGA A, 2014).

“A melhoria dos processos é notória, por isso a tuação torna-se mais eficiente e reduz os custos do setor de pessoal.” (GESTOR DA PEDAGOGA D, 2014).

De forma customizada e flexível, as organizações medem seus resultados a partir de um conjunto consistente de indicadores e medidores de aprendizagem organizacional. À medida que se olham os fatores de tomada de decisão e se reflete sobre os seus resultados, pode-se notar os erros e acertos, bem como tomar decisões mais acertadas, deixando o processo mais transparente para os envolvidos com as ações de aprendizagem da organização.

A aprendizagem organizacional é o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos.

Esse programa é um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente (SENGE, 1999, p.32).

Sob um olhar pedagógico, o conceito de aprendizagem emergiu das investigações empiristas em Psicologia, ou seja, de investigações levadas a termo com base no pressuposto de que todo conhecimento provém da experiência. Isso significa afirmar o primado absoluto do objeto e considerar o sujeito como uma tábula rasa, uma cera mole, cujas impressões do mundo, formadas pelos órgãos dos sentidos, são associadas umas às outras, dando lugar ao conhecimento. O conhecimento é, portanto,

uma cadeia de ideias atomisticamente formada a partir do registro dos fatos e se reduz a uma simples cópia do real (GIUSTA, 1985, p.26).

Segundo Paulo Freire (1993), o homem apreende a realidade por meio de uma rede de colaboração na qual cada ser ajuda o outro a desenvolver-se ao mesmo tempo que também se desenvolve. Todos aprendem juntos e em colaboração. “Ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo” (FREIRE, 1993, p.9).

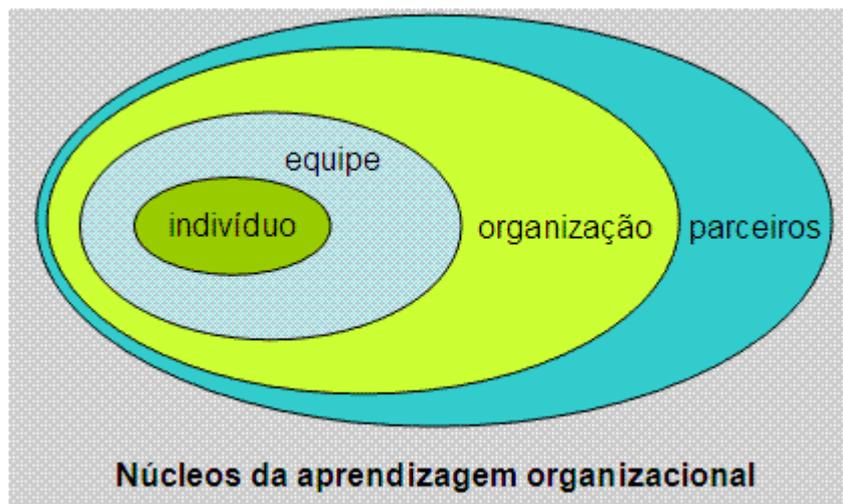
Aprender em um processo colaborativo é planejar; desenvolver ações; receber, selecionar e enviar informações; estabelecer conexões; refletir sobre o processo em desenvolvimento em conjunto com os pares; desenvolver a interaprendizagem, a competência de resolver problemas em grupo e a autonomia em relação à busca e ao fazer por si mesmo (SILVA, 2000).

As informações são selecionadas, organizadas e contextualizadas segundo as necessidades e interesses momentâneos do grupo, permitindo estabelecer múltiplas e mútuas relações e recursões, atribuindo-lhes um novo sentido que ultrapassa a compreensão individual. O grupo que trabalha em colaboração é autor e condutor do processo de interação e criação. Cada membro desse grupo é responsável pela própria aprendizagem e corresponsável pelo desenvolvimento do grupo (ALMEIDA, 2008).

Segundo Piaget, as aprendizagens podem correr quando um elemento novo desordena uma adaptação anterior, produzindo um novo equilíbrio em um novo patamar de conhecimento. Essas aprendizagens poderão ocorrer de diversos níveis, sempre por meio da interação e construção de sentidos coletivos.

Segundo Bido, D.S. et al. (2008), o fenômeno da aprendizagem pode ser estudado em diferentes níveis – individual, grupal, organizacional, intraorganizacional e interorganizacional – sempre interconectados e trazem no seu bojo um conjunto de complexas variáveis. O esquema a seguir mostra a sistematização nos níveis de aprendizado organizacional sob a forma de núcleos estruturantes.

Figura 8: Núcleos da Aprendizagem Organizacional



Fonte: Adaptado de Bido (2008).

Tecendo um pouco sobre cada um dos níveis de aprendizagem, alguns autores assim as descrevem:

A aprendizagem individual é uma mudança atitudinal e comportamental, relativamente permanente, associada à experiência, que envolve os planos afetivo, cognitivo e motor, garantindo a flexibilidade, adaptabilidade e capacidade transformadora do ser humano. Essa definição de aprendizagem individual filia-se às correntes cognitivistas, segundo as quais mudanças em comportamentos e atitudes ocorrem não só por meio de interações do indivíduo com o ambiente, mas também pela mediação de processos cognitivos internos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p.239).

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. Quando o grupo aprende, além de produzir resultados extraordinários, seus integrantes se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual (SENGE, 1998, p.44).

A aprendizagem organizacional é um processo onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência, envolvendo dois momentos, o que as pessoas aprendem (*knowhow*) e como elas compreendem e aplicam esse conhecimento (*know-why*), portanto, a aprendizagem reflete o aumento da capacidade de alguém efetuar escolhas que levam de modo mais preciso e próximo do objetivo desejado (KIM, 1998, p.36).

Senge (1998) nos diz ainda que as organizações que aprendem são aquelas que expandem continuamente a sua capacidade de alcançar os resultados que

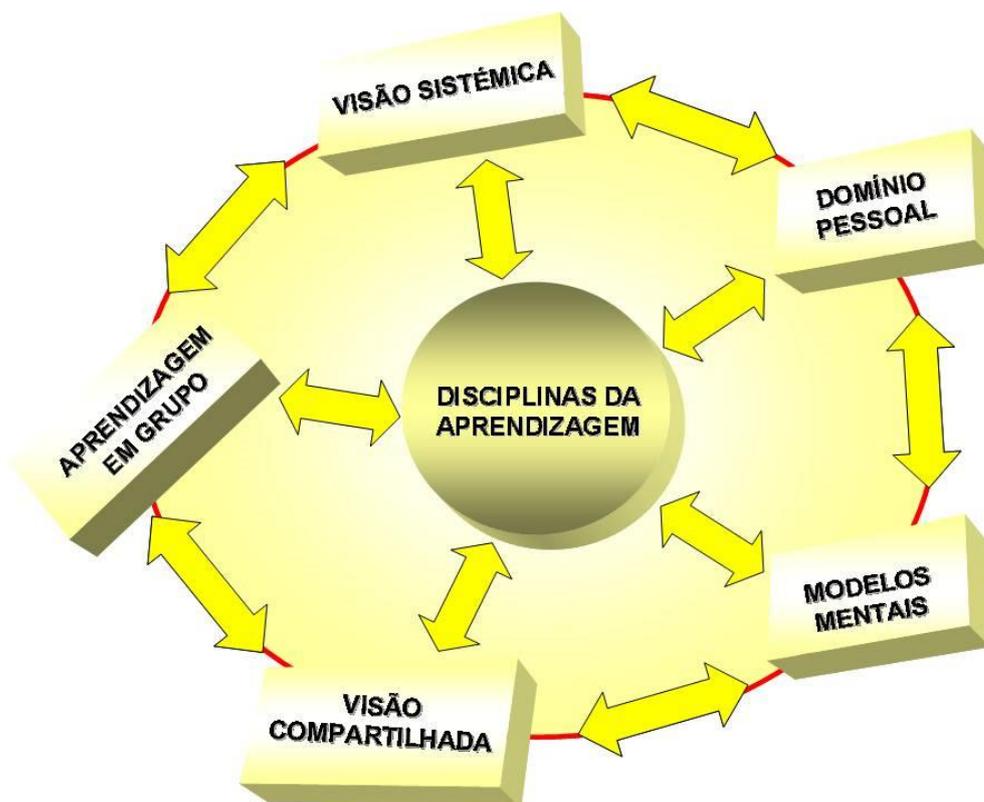
verdadeiramente desejam e anseiam. Nessas organizações, novos e amplos pensamentos são desenvolvidos, desenvolvendo aspirações coletivas como um conjunto livre e as pessoas exercitam continuamente como aprender juntas.

As buscas pela intencionalidade das ações coletivas voltadas ao conhecimento foram amplamente discutidas a partir do momento em que o entendimento de que o conhecimento, trabalhado de forma organizada, torna-se um recurso econômico básico e o fortalecimento da Aprendizagem Organizacional tornará a organização atual e competitiva, por meio de melhoria contínua dos processos e formação de mão de obra diferenciada.

Para Senge (1998) o conhecimento decorre do processo de Aprendizagem Organizacional intencional quando observa cinco elementos centrais denominados de disciplinas essenciais. Segundo ele, as cinco disciplinas são:

- Domínio Pessoal – as pessoas aprendem a clarear e aprofundar seus objetivos, esclarecendo o que realmente é importante para o indivíduo;
- Modelos Mentais – são abordados como paradigmas ou ideias profundamente arraigadas, influenciam o modo de as pessoas encararem o mundo e suas atitudes. Os modelos mentais são trazidos à superfície para que o indivíduo possa enfrentá-los e resolver a situação de desconforto na aprendizagem;
- Visão Compartilhada – são os objetivos, valores e compromissos compartilhados por membros da organização. Também conhecida como Objetivo Comum;
- Aprendizagem em Grupo – as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais;
- Raciocínio Sistêmico (também conhecido como a “quinta disciplina”) – considera que somente é possível entender um sistema observando-o como um todo, não apenas uma de suas partes. A quinta disciplina integra as demais, mostrando que o todo pode ser maior que a soma de todas as partes isoladas.

Figura 9: As Disciplinas da Aprendizagem



Fonte: Senge (2008, p. 27).

Visão ou pensamento sistêmico é o pensamento voltado para o todo, onde nenhuma ação é empreendida sem se considerar seu impacto em outras áreas da organização e da sociedade. É o quadro de referência conceitual, o conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvidos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar a ver como modificá-los efetivamente.

Destaque-se que o processo de aprendizagem organizacional não se limita a um simples sistema de informações, uma intranet, uma atividade ou função, um serviço de informações, um mercado de pesquisa para fins específicos ou uma ferramenta de análise. Porém, segundo Tyson (1997), a adoção de uma ferramenta que viabilize, de forma sistematizada, a coleta, análise e disseminação (ou compartilhamento) do conhecimento torna-se fundamental para que os usuários possam tomar ações a partir dele, contemplando informações sobre funcionários, concorrentes, clientes, fornecedores, terceiros e alianças estratégicas e incluir eventos econômicos, reguladores e políticos que tenham impacto sobre os negócios da empresa.

Para que o processo de aprendizagem organizacional possa surtir o efeito e resultado esperado, as organizações trabalham fortemente a sua inteligência como

organizacional e sistêmica. Mas o que é inteligência organizacional? O que é uma organização inteligente? Com a intenção de concatenar as fundamentações pedagógicas e organizacionais, segue o conceito elaborado por Gardner (1994, p.22), em sua teoria das múltiplas inteligências:

Cada indivíduo é dotado de uma habilidade, de uma aptidão que, por vezes, precisa ser reconhecida para que o processo de aprendizagem possa acontecer de forma espontânea e favorável para a sua concretização. Podemos chamar esta habilidade ou aptidão de inteligência. Fica atestada que cada indivíduo é possuidor de uma, ou mais, múltipla inteligência, sendo esta considerada inata. Contudo, as demais habilidades podem ser desenvolvidas nas práticas cotidianas da educação formal em âmbito escolar ou informal, nos meios sociais como família, amigos, grupos, dentre outros.

Ainda:

A inteligência para Piaget é o mecanismo de adaptação do organismo a uma situação nova e, como tal, implica a construção contínua de novas estruturas. Esta adaptação refere-se ao mundo exterior, como toda adaptação biológica. Desta forma, os indivíduos se desenvolvem intelectualmente a partir de exercícios e estímulos oferecidos pelo meio que os cercam. O que vale também dizer que a inteligência humana pode ser exercitada, buscando um aperfeiçoamento de potencialidades, que evolui desde o nível mais primitivo da existência, caracterizado por trocas bioquímicas até o nível das trocas simbólicas (CHIABAI, 1990, p.3).

Desta, segue os conceitos oriundos da Administração, ligados a Inteligência Organizacional:

Inteligência Organizacional refere-se à capacidade de uma corporação ou organização como um todo de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou (McMASTER, 1996, p.27).

Segundo Moresi (2001, p.42), as características de uma organização inteligente são:

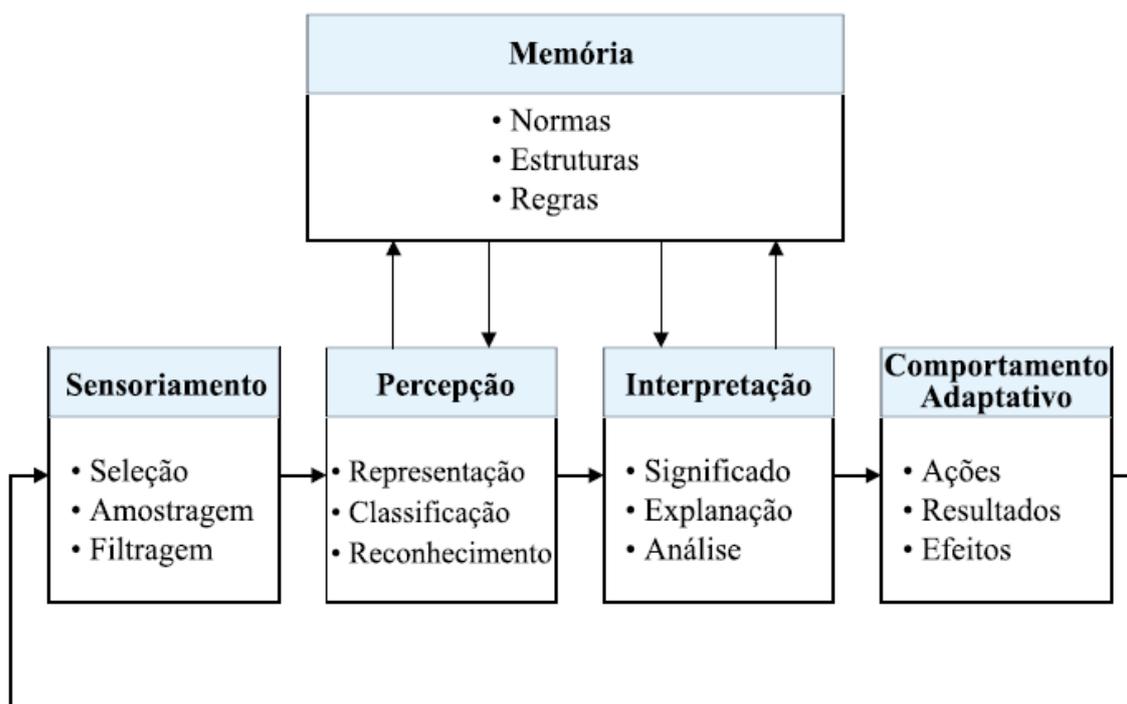
- Habilidade excepcional de obter informações complexas provenientes do mundo externo;
- Habilidade excepcional de responder apropriadamente a estas informações;
- Capacidade de aprender rapidamente.

Desta feita, Inteligência Empresarial pode ser considerado um processo analítico que transforma informações públicas (McGONAGLE; VELLA, 1990, p.8) desagregadas em conhecimento estratégico relevante, acurado e utilizável, sobre concorrentes, sua posição no mercado, performance, capacidades e intenções (TYSON, 1990, p.11), ou ainda, como sugere Canongia (1998), para o qual a Inteligência Organizacional é um programa sistemático para coleta e análise de informações sobre as atividades de concorrentes e tendências dos negócios a fim de alcançar os objetivos da organização, dito de outra forma, é uma coleção de peças de informação que são filtradas, destiladas e analisadas e que constituem o que os dirigentes realmente necessitam para a tomada de decisão.

A Inteligência organizacional é um ciclo contínuo de atividades que incluem o sensoriamento do ambiente, o desenvolvimento de percepções e a criação de significados por intermédio de interpretação, utilizando a memória sobre experiências passadas e escolhendo ações baseadas nas interpretações desenvolvidas (CHOO, 2003, p.37).

Na próxima figura, visualizam-se as fases componentes do ciclo da inteligência organizacional, que vai desde as estruturas incorporadas à memória até as ações e mudanças de comportamentos.

Figura 10: Ciclo da Inteligência Organizacional



Fonte: Adaptado de Choo (2003).

As organizações modernas são fortemente dependentes das informações que utilizam com vistas ao desenvolvimento de suas ações estratégicas. Nesse sentido, a inteligência organizacional consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise de informações sobre diferentes aspectos do ambiente externo das organizações tais como: concorrentes, tecnologia, futuros parceiros ou aliados, fornecedores, clientes e órgãos normativos, tendo como objetivo permitir que os tomadores de decisão na empresa se antecipem às tendências dos mercados de interesse e o desenvolvimento da concorrência, de modo a detectar e avaliar oportunidades e ameaças bem como as ações decorrentes consubstanciadas na estratégia organizacional anteriormente definidas.

São várias as finalidades da aplicação prática do conceito de Inteligência Organizacional, dentre as quais se destacam, a sua importância na formulação estratégica para as organizações, e o seu aspecto contributivo ao processo de tomada de decisão (SAPIRO, 1993, p.107).

Em se tratando da formulação estratégica, pode-se dizer que a qualidade e a pertinência desta é função direta das informações disponíveis, portanto a utilização de um conjunto de conceitos, ferramentas, metodologias e práticas que permitam o estabelecimento de relações de causalidade no seio da dinâmica econômica é fundamental para o desempenho e a adequada planificação das organizações, uma vez que o ambiente externo se mostra cada vez mais complexo, com interações de distintas naturezas onde destaca-se o papel exercido pela concorrência, pelos consumidores além de outros fatores macroambientais como mudanças de ordem demográfica, socioculturais, políticas, econômicas e tecnológicas. Este aspecto reflete especialmente a relação da empresa com seu entorno, com seu ambiente externo.

No que se refere à condição de facilitadora no processo de tomada de decisão empresarial, a Inteligência Empresarial volta-se internamente à organização, buscando encontrar a melhor maneira de fazer com que o fluxo de informação seja o mais transparente, livre de interferências que possam redundar em decisões equivocadas. De acordo com FULD (1985), cinco são os fatores que determinam o sucesso dos programas de IE: definição das necessidades informacionais, motivação do pessoal, modelagem das informações, correto arquivamento dos dados e fácil acesso, pela existência de canais de comunicação ativos e eficazes. Podemos dizer que a estrutura de um sistema de Inteligência Empresarial, favorecendo a tomada de decisão estratégica

nas organizações, é constituída por três categorias funcionais distintas, ou seja, (a) observadores, (b) analistas e (c) decisores (JAKOBIAK, 1991).

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os novos contextos organizacionais redefiniram o perfil do trabalhador da era do conhecimento, buscando profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras. É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo. Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia.

Nesse sentido, os empresários estão cada vez mais entrando no setor da educação, ao realizar experiências com o aprendizado a distância, parcerias de colaboração com universidades, a criação de ambientes eletrônicos para armazenamento e gestão de informações, assim como a institucionalização de modelos educacionais voltados para as suas necessidades de mercado. O objetivo maior ao estabelecer essas experiências é procurar atender às necessidades de capacitação de seus funcionários, bem como criar projetos eficientes de formação que podem ser comercializados no mundo todo (QUARTIERO E BIANCHETTI, 2005, p.11).

As empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. O foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva.

Os ambientes de aprendizagem passam a ser reestruturados de forma a tornarem-se proativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é o “aprender fazendo”, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho.

Algumas das entrevistadas atuam com educação corporativa em sua instituição, como segue:

“Trabalho desde a seleção de colaboradores, bem como os treinamentos introdutórios e de colocação setorial. No tocante aos colaboradores mais antigos, temos a meta de realização de cursos semestrais, tornando o ambiente mais equiparado e também como forma de disseminar as boas práticas produzidas pelos setores, desde a seleção das turmas, elaboração de material didático e instrutoria.” (PEDAGOGA C, 2014).

“Atuo na formação geral e específicas de novos funcionários, elaboração de material didático, organização de células de conhecimento, concepção e correção de atividades avaliativas, sessões de feedback, avaliação de cursos e desempenho de colaboradores, tanto virtual como presencialmente.” (PEDAGOGA A, 2014).

O foco da Educação Corporativa será sempre voltado à formação de um corpo colaborativo permanente e que se modifica à medida em que o mercado, em sua dinamicidade, exige, com vistas à competitividade e existência empresarial.

No esquema a seguir, as justificativas da aplicação da educação corporativa encontram amparo para a atuação de líderes educadores, ou seja, para a figura do pedagogo em ambientes organizacionais.

Figura 11: Justificativa para implantar a Educação Corporativa



Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Como forma de resposta a essa demanda, tanto individual em nível colaborativo, quanto coletivo na busca de elevar a excelência organizacional, o conceito de Educação Corporativa surge em meados de 70 e se consolida a partir dos anos 90 nos Estados Unidos e vem se fortalecendo a cada dia em todo o mundo.

Além de ser uma das formas de promover a gestão do conhecimento (VON KROGH, 2000, p.262), a Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: ela reconhece o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que carece de cuidado e de uma customização acurada e também atua como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003, p.229), além de desenvolver as pessoas para atender a estratégia das empresas e atuar como complemento no processo educacional da população, tanto intra como extra-muros organizacionais, trazendo uma contribuição à sociedade (EBOLI, 2004, p.261-267).

Os componentes da Educação Corporativa vão desde os clientes internos ou colaboradores, até os clientes externos e fornecedores, bem como o mercado para a composição de um esquema gerador de resultados, conforme o a seguir:

Figura 12: Matriz da Universidade Corporativa



Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

O modelo passa a ser baseado em competências, vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. Dessa forma, a aprendizagem deve estar disponível sempre que solicitada, em qualquer hora ou local, deve desenvolver competências básicas do ambiente de negócios, em um processo contínuo de aprendizagem onde se aprende agindo, principalmente quando se objetiva melhorar o desempenho no trabalho e não só o desenvolvimento de qualificações.

Essa nova ferramenta educativa baseia sua atuação como instrumento de mudança de cultura alicerçada em pilares essenciais que, segundo Meister (1999, p.1-12), são

- a. Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- b. Era do Conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c. Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- d. Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade ou ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- e. Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Segundo Eboli, a finalidade básica de instalação de um Sistema de Educação Corporativa é “fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de forma sistemática, estratégica e contínua” (2004, p.48), ou seja, a efetividade do sistema será mensurada de forma permanente, sempre retroalimentando informações com o propósito de melhoria da qualidade de processos, produtos e, conseqüentemente, pessoas.

Ainda, segundo Eboli (2004, p.57-61), os sistemas de educação corporativa apresentam sete princípios de sucesso, a saber:

1. **Competitividade:** valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.
2. **Perpetuidade:** entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.
3. **Conectividade:** privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade, dentre outros) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.
4. **Disponibilidade:** oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.
5. **Cidadania:** estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.
6. **Parceria:** entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no

âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

6.1. Parcerias Internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

6.2. Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

7. Sustentabilidade: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Figura 13: Princípios do sucesso da Educação Corporativa



Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Das organizações que compõem esta pesquisa, 60% delas já possuem sistemas de educação corporativa, sejam eles virtuais ou presenciais, mas com foco permanente

na capacitação de colaboradores e na formação contínua de capital intelectual, sob a forma de melhoria contínua de sua atuação.

Um dos momentos mais árduos é o de avaliação de resultados desse processo educativo, pois vários quesitos são subjetivos e nem sempre são mensurados de forma adequada. Para tanto, Donald Kirkpatrick, sugere a adoção de um método de avaliação dos programas de treinamento, método este que leva seu nome e é concebido em quatro níveis de avaliação:

- Reação: medida de como os participantes se sentem sobre os vários aspectos do programa de treinamento. É basicamente uma medida de “satisfação do consumidor”;
- Aprendizado: medida do conhecimento adquirido, habilidades melhoradas e atitudes mudadas devido ao treinamento;
- Comportamento: medida da extensão da mudança de comportamento no trabalho dos participantes devido ao treinamento;
- Resultados: medida dos resultados que ocorreram devido ao treinamento, incluindo aumento de vendas, produtividade, redução de custos etc (KIRKPATRICK, 1998, p.4-5).

O condicionamento das ações de aprendizagem vão, no decorrer do tempo, minimizando os impactos de comportamento e, com o nivelamento de informações e conhecimentos Organizações, os resultados tendem a ser mais consistentes e duradouros, sem tantos altos e baixos de um exercício para o outro.

3 PEDAGOGIA NAS ORGANIZAÇÕES: COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS

3.1 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS ÀS ORGANIZAÇÕES

Neste tópico, as principais competências necessárias ao desempenho do pedagogo nos ambientes organizacionais apresentam-se em acordo com a opinião dos gestores e dos próprios pedagogos como as mais importantes.

3.1.1 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Os autores clássicos, pioneiros da teoria organizacional, como Taylor, Weber e Fayol, enquadrados numa visão mais negativa sobre o conflito e os seus resultados, entendiam ser o conflito muito prejudicial para a eficiência organizacional, cabendo à organização a minimização de sua apropriação de espaço e impacto no clima da organização, bem como a regulamentação hierárquica, de maneira que os trabalhadores dificilmente pudessem criar situações de tensão.

No entanto, o pensamento sobre o conflito por parte dos cientistas sociais e, fundamentalmente, dos organizacionais, tem sofrido várias alterações. Na opinião de Dreu (2001), a evidência crescente sugere que o conflito pode ser benéfico para o desempenho nos grupos e organizações e a sua supressão reduz a criatividade, qualidade de decisão, desenvolvimento de produto e a comunicação entre os grupos. Mais, estimular o conflito influencia a performance individual e organizacional.

No entendimento de Moreira e Cunha (2007), os efeitos das situações conflituais nos indivíduos manifestam-se na razão direta da sua relação tanto com o posto de trabalho como com os diferentes elementos da organização e estendem-se à eficácia organizacional.

Corroborando, um dos gestores entrevistados comenta:

“A minha grande preocupação é diminuir as tensões das relações humanas na empresa e notei que depois da atuação da pedagoga isso tem melhorado. Por isso, cobro tanto dela os cursos de relacionamento interpessoal e setorial.” (GESTOR DA PEDAGOGA F, 2014).

Sob esse ponto de vista, o gerenciamento sistemático dos postos de trabalho, a organização dos processos seletivos e a formação global e específica do corpo funcional ajuda sobremaneira a transformação destes conflitos em propulsores de resultados.

O conflito pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos ou surgir em função de recursos escassos. Qualquer que seja a razão ou a forma que assuma a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais.

Motta (1998) afirma haver três grandes correntes na abordagem do conflito na organização. A primeira entende os conflitos como o resultado de disputa de interesses inconciliáveis inscritos na estrutura social e que invadem a organização. A segunda corrente percebe o conflito como algo envolvendo papéis em nível organizacional, resultantes da evolução tecnológica e econômica que imporia adaptações à organização da produção e, como consequência, uma crescente necessidade de controle dos gerentes sobre a coletividade de trabalhadores. Por fim, a terceira corrente trata o conflito como sendo essencialmente de personalidade e de percepções em nível individual, ou seja, uma discrepância entre aspirações individuais e imposições organizacionais.

A educação para a resolução de conflitos ensina de maneiras significativas, diversos processos, práticas e procedimentos que ajudam a administrar de forma construtiva e a resolver o conflito individual, interpessoal e institucional. O conflito é tomado como uma dimensão natural e inevitável da existência humana que, se for mediado eficazmente, pode constituir uma importante experiência para o desenvolvimento das pessoas. A aprendizagem da mediação de resolução de problemas deve, assim, constituir uma oportunidade para os pedagogos construir soluções mais positivas e mais pacíficas para os conflitos.

(...) o pedagogo responde pela mediação, organização, integração e articulação do trabalho pedagógico. Portanto, sugere a própria compreensão de que ser pedagogo significa ter o domínio sistemático e intencional das formas (métodos) através dos quais se deve realizar o processo de formação cultural. (SAVIANI, 1985, p.32).

A capacidade humanizadora do pedagogo em questões de caráter funcional passou a ser usada mais cotidianamente, sempre voltada à canalização das energias funcionais para a construção colaborativa da organização. Ao passo que se cria oportunidades claras e igualitárias entre todos os colaboradores, a formação de um pensamento sistêmico formador de resultados é direcionado a uma competitividade

sadia entre os que compreendem na colaboratividade a chance de tornar a organização mais forte e geradora de oportunidades e postos de trabalho para todos.

A clareza dos processos de hierarquização e a consolidação de planos de ascensão funcional, sempre interligados à formação continuada e à geração de um capital humano forte são a base para a transformação dos hábitos cotidianos funcionais, sempre ligados a execução técnica dos processos de geradores de resultados.

A utilização do conflito como ítem positivo ao setor, uma pedagoga relata:

“No início eu tinha receio do conflito, mas hoje eu instigo, pois eu creio que o desequilíbrio é o fomentador do novo conhecimento e da vontade de aprender.”
(PEDAGOGA F, 2014).

Portanto, é função do pedagogo, mediar conflitos através do seu fazer pedagógico, atuando nos mais diversos espaços de contradição para a transformação da prática escolar. Pautado nesta concepção, sua atuação se faz para a garantia da qualidade da educação pública vislumbrando a emancipação de todos.

Num ambiente sadio e participativo, as ações e as tarefas são orientadas para o autodesenvolvimento. Aí se valorizam a independência, a responsabilidade e o equilíbrio do trabalho com as outras esferas do mundo, da vida (MARQUES, 1987, p.66).

Cabe ao pedagogo como um dos elementos da equipe gestora e integrante da comunidade educacional buscar nos envolvidos a real intenção do conflito e como solucioná-lo de maneira prática, democrática, respeitando os objetivos e sentimentos de ambas as partes. Lück (2010) defende o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar. Onde isso ocorre, diz ela, nasce um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades.

3.1.2 LIDERANÇA

A gestão do conhecimento não é constituído de um processo de baixa complexidade, sendo necessária a habilidade dos líderes envolvidos no processo para que possam de forma bem estruturada “projetar sistemas de administração do

conhecimento, para permitir que a empresa aprenda rapidamente sobre as tendências e avanços que afetam consumidores, a concorrência, os distribuidores e os fornecedores” (KOTLER, 2000, p.17).

Para Shon (1990), a expressão organizações que aprendem é o futuro para as empresas, onde a instabilidade e as incertezas desse futuro provoca nas organizações a necessidade de criar novas formas de manter-se em um mercado globalizado.

Nas organizações de aprendizagem, a cultura e o clima organizacional são propícios para a expansão individual e coletiva da capacidade de trabalho em equipe, resolução de problemas e processos contínuos de incentivo a criatividade, alimentados pela troca enriquecida de experiências, transmitindo segurança e sendo reconhecidas pela disseminação de seu conhecimento.

O principal papel de um verdadeiro líder é valorizar as instituições nas quais atuam com o firme propósito de garantir sua sobrevivência ao tempo, as intempéries do mercado e a execução fiel de sua missão.

Cada líder compreende o mundo de uma forma, segundo suas crenças e valores angariados durante toda sua vida, pessoal e profissional, compondo as referências que serão incorporadas ao ambiente onde estes profissionais estejam imersos. Senge (1999) usa o termo modelo mental para explicar o modo como os seres humanos percebem, interpretam e lidam com os fenômenos do dia a dia de suas vidas, onde as mudanças no comportamento deste ser ocorrem pela cristalização de modelos mentais enraizados em crenças enrijecidas na sua estrutura psicológica.

A ideia de liderança imposta ao pedagogo, o coloca em posição de liderança capaz de formar e direcionar ações em benefício da organização, como descreve um gestor:

“Quando ela assumiu esse cargo aqui na empresa, tornou-se líder inevitavelmente, pois os funcionários a conhecem desde o recrutamento, seleção, treinamento e no acompanhamento diário de atividades.” (GESTOR DA PEDAGOGA C, 2014).

O líder nas organizações de aprendizagem, dentro de um processo invisível de hierarquia organizacional, é o responsável em criar um ambiente para que as pessoas sintam segurança no compartilhamento de seu conhecimento.

Liderança é o relacionamento fundado na credibilidade e na confiança. Sem esses dois fatores, as pessoas não se arriscam. Sem que assumam riscos, não há mudança. Sem mudança, tanto as empresas como os movimentos perecem (KOUZER E POSNER, 1997, p.22).

Assim, a figura do pedagogo eleva à tona a construção de um personagem que com a responsabilidade de conduzir, de maneira institucional e humanizada, todo o conhecimento necessário para a continuidade saudável da organização, incorporando a habilidade de liderar e mediar conflitos.

Ainda segundo Kouzer e Posner (1997, p.25), existem cinco regras fundamentais da liderança:

1. Desafiar o estabelecido – Procurar oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar; Experimentar, arriscar-se e aprender com os erros;
2. Inspirar uma visão de futuro – imaginar um futuro enaltecido e enobrecido; Arregimentar os outros para uma visão comum mediante o apelo aos valores, interesses, esperanças e sonhos;
3. Permitir que outros ajam – incentivar a colaboração mediante a promoção de objetivos cooperativos e o desenvolvimento da confiança; Fortalecer as pessoas ao distribuir poder, possibilitar a escolha, desenvolver a competência, designar tarefas críticas e proporcionar apoio explícito;
4. Apontar o caminho – estabelecer o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados; alcançar pequenas vitórias capazes de promover o progresso consistente e estabelecer compromissos;
5. Encorajar o coração – reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto; Celebrar com regularidade as realizações da equipe.

Destarte, é notório o ambiente necessário para que a gestão do conhecimento aconteça de forma satisfatória, onde o compartilhamento desse conhecimento deverá romper os paradigmas dos detentores do poder, e mudar nossa forma de trabalhar e entender o mundo com o uma política ganha-ganha.

3.1.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. Mailhiot (1976, p.66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Ao discorrer acerca da humanização no ambiente de trabalho, Costa (2002, p.21) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização:

É necessário observar a operação real da organização, aqui incluídas, as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores. Os autores são unânimes em reconhecer a grande importância do tema “relações interpessoais” tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente à produtividade, qualidade de vida no trabalho e efeito sistêmico.

A capacidade de desenvolver essa habilidade é inerente ao ser humano e, em muitos casos, alguns colaboradores conseguem superar ou unir a habilidade à personalidade, tornando-se companheiros desejáveis ao convívio. Outros nem sempre conseguem atingir níveis de satisfação tão relevantes e perceptíveis, o que não quer dizer que eles sejam incapazes de manter um relacionamento com alguém. Na verdade não é nada fácil, mesmo. Porém, como tudo na vida, é preciso treino e perseverança. Pessoalmente e profissionalmente, as pessoas que não conseguem ou não estão preparadas para conviver com os semelhantes e administrar conflitos estão fadadas à solidão e ao fracasso. O que também não quer dizer que isso seja o fim.

Em uma organização, há preocupação na preparação do colaborador para o mercado de trabalho, pois quanto mais uma sociedade se desenvolve, mais se diversificam as funções e ocupações, exigindo das pessoas versatilidade e adaptação ao

novo por isso se faz necessário capacitar os colaboradores de acordo com as necessidades do seu meio. Existem também situações em que os colaboradores trabalham há anos juntos, às vezes, em setores separados e, às vezes, em um mesmo setor e não se conhecem.

O relacionamento entre pessoas e setores é vital para o alcance dos objetivos propostos estrategicamente pela organização, como descrito pela pedagoga:

“A manutenção da ordem e do bom relacionamento entre os que compõem a organização me mantem em alerta permanente, pois sei que tudo começa pelas políticas de recursos humanos e eu faço parte dele.” (PEDAGOGA D, 2014).

Os pedagogos precisam conhecer esta realidade, para fazer um trabalho de integração interpessoal, em que a ênfase será dada no relacionamento entre os colaboradores da organização. Esses relacionamentos podem ser para melhorar a relação com os outros ou com eles próprios, como forma de aceitação de personalidade e conduta. Nas empresas, o aumento da produtividade está ligado a melhor instrução, atualização permanente, a existência de um ambiente, onde os colaboradores sintam-se felizes.

A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem criamos tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma verdadeira sede para este tipo de aprendizagem (SENGE, 2001, p.47).

Todo programa de relações interpessoais deve abranger um senso de responsabilidade no que diz respeito ao valor integrado do ser humano. A autenticidade do senso de responsabilidade se dá por meio das ações concretas dos indivíduos inseridos no processo de trabalho que têm o sentido de promover a pessoa, seja qual for o seu cargo ou função, independentemente de sua condição social e econômica.

Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a

sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consistente (MOSCOVICI, 1998, p.47).

De acordo com Ribeiro (2010, p.13) “A pedagogia empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticados como indispensáveis/necessários à melhoria da produtividade”. É necessário trabalhar nas empresas as relações humanas e buscar dentro das pessoas o que elas têm de melhor e ensiná-las a colocar este melhor a serviço delas próprias e da empresa na qual elas trabalham.

Destarte, o pedagogo deve atuar como elo entre os objetivos e metas da empresa para se manter no mercado e as aspirações do capital humano na realização de suas tarefas, no crescimento profissional e pessoal. Além disso, o pedagogo pode conduzir o relacionamento humano na empresa, com ações que garantam um ambiente agradável e estimulador da produtividade.

3.1.4 PENSAMENTO SISTÊMICO

Como base para a compreensão do pensamento sistêmico, a conceituação de sistema faz-se necessário. Para Chiavenato (2004), sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes que formam um todo organizado no sentido de alcançar o objetivo. Para Capra (1996), sistema é um conjunto de partes interdependentes que forma um todo com determinadas características e funções.

O pensamento sistêmico determina uma abordagem em que as partes são entendidas a partir da organização abstrata de fenômenos, de relações e interações entre essas partes, independente de suas formações e configurações presentes, não devendo ser isolada uma entidade para o estudo individual das propriedades e sim focalizar nas suas interconexões. Logo, no momento em que um dos elementos é isolado, o pensamento sistêmico deixa de existir.

A percepção do mundo vivo como uma rede de relações tornou o pensar em termos de redes – expresso de maneira mais elegante em alemão como *Vernetztes Denken* – outra característica-chave do pensamento sistêmico. Esse ‘pensamento de rede’ influenciou não apenas nossa visão da natureza, mas também a maneira como falamos a respeito do conhecimento científico (CAPRA, 1996, p.47).

O termo pensamento sistêmico teve suas primeiras ventilações no século passado, com a mudança de paradigma do pensamento linear para o pensamento sistêmico. O pensamento linear simplifica a realidade, como se as perguntas possuíssem somente uma resposta. Apesar de anteceder o pensamento sistêmico, é um conceito necessário e fundamental para algumas áreas do conhecimento que necessitam de uma abordagem de causa e efeito. Ocorre que esta abordagem não é suficiente nos casos que envolvem sentimentos e emoções. Ou seja, não é capaz de tratar e entender a totalidade da vida humana (VASCONCELOS, 2002).

Um gestor se coloca da seguinte maneira:

“Não tem como se trabalhar no recursos humanos e não conhecer a empresa por completo. Por isso, sempre a encaminho a eventos e feiras da área, bem como participar mais ativamente do dia a dia dos setores.” (GESTOR DA PEDAGOGA B, 2014).

Começa-se a desenhar a necessidade de compreensão da maneira como as organizações mantem o fluxo de processos, produtos e informações dentro de seu sistema, onde a articulação entre pessoas e processos podem fazer o diferencial. Assim, surgiu o pensamento sistêmico ou holístico que admite que as perguntas não possuam apenas uma resposta. Aliás, geralmente, possuem várias respostas e que muitas vezes são até contraditórias.

Desta feita, a atuação pedagógica em um ambiente sistêmico é fundamental no tocante à execução das políticas de pessoal em um ritmo que paralelo, mas não menos eficiente, dos processos diários organizacionais, ou seja, a atuação do pedagogo terá como foco a humanização dos processos educativos com direcionamento à excelência empresarial, suprimindo as lacunas de geração de conhecimento e posicionamento de mercado e marca.

Tomar uma decisão sem ter a visão do todo pode gerar decisões unilaterais, isoladas e pouco efetivas. Daí precede a necessidade de melhorar nossa capacidade de compreender o encadeamento das ações e dos elementos dentro de uma organização, treinando nossa habilidade de observar e gerando uma visão sistêmica (VASCONCELOS, 2002, p.48).

Segundo Senge (2004), as organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas que ampliam e disseminam continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente almejam para si. As organizações que se sobressaem são aquelas abertas às mudanças rápidas, adaptáveis e flexíveis, e que possuem o propósito de se sobressair, ou seja, de serem mais competitivas.

Para tal, as empresas necessitam obter das pessoas o comprometimento, desenvolver a capacidade dos grupos a aprenderem continuamente em todos os níveis da empresa, ou seja, de modo sistêmico e integrado. O pensamento sistêmico visa auxiliar para que as pessoas possam enxergar as coisas como parte de um todo e não como peças isoladas, bem como, criar e mudar a realidade, de acordo com a necessidade (SENGE 2004).

3.1.5 MOTIVAÇÃO

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano e, cabe ressaltar, todo ser humano é diferente um do outro, seja por experiência de vida, bagagens adquiridas ao longo das etapas da vida e por questões genéticas também. Portanto, cada indivíduo tem uma finalidade ou um objetivo espontâneo ou não para atingir o interesse pretendido.

De acordo com Bergamini (1997), o nosso comportamento é causado pelo modo como percebemos o mundo, e é dirigido para atingir certas metas. Assim, o processo motivacional é basicamente induzido. As necessidades dos indivíduos causam um desejo interior de superar alguma falta ou desequilíbrio e, então, aplica-se alguma forma de incentivo que os motiva a responder e a se comportar de forma a chegar a um resultado.

Existem os estímulos exteriores, oriundos do ambiente, onde o indivíduo se condiciona de acordo com a sociedade, a cultura, a religião, o trabalho, as finanças, as tradições, a política, dentre outros condicionantes providos do seu ambiente próprio. Há, também, os estímulos interiores que são os instintos de sobrevivência, as necessidades básicas citadas anteriormente (BERGAMINI, 1997). Desse modo, o indivíduo está sendo constantemente influenciado seja por estímulos exteriores ou por estímulos interiores.

Numa organização, quando o problema é a motivação do pessoal, a solução geralmente passa por duas estratégias: recompensas e estímulos. Criam-se programas

em que os funcionários são recompensados por uma boa performance e tenta-se estimulá-los fazendo treinamentos com palestras que deixam o pessoal eletrizado e criativo por alguns dias. Mas, muitas vezes, não dá muito certo, ou dá algum resultado momentâneo, pois depende do interesse de cada indivíduo.

Conforme relato de uma entrevistada, a motivação nos treinamentos é muito importante:

“Com o andar da carruagem, começaram a ver que aos poucos o meu trabalho estava mudando a conduta de alguns colaboradores, pois os treinamentos, segundo eles, deixaram de ser um espaço enfadonho para ser um espaço de relaxamento e reflexão laboral. Hoje minha gerente é uma psicóloga de 26 anos com a mente abertíssima. Nós conseguimos realizar um excelente trabalho e podemos dizer que a nossa atuação mudou algumas coisas como motivação, comportamento, desempenho e satisfação laboral.” (PEDAGOGA C, 2014).

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 e 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 (CHIAVENATO, 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.

3.1.6 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Muito se tem estudado a criatividade nos tempos atuais, pois esta se tornou uma ferramenta necessária para todos os contextos da nova vida. A criatividade é apresentada por pesquisadores da área como sendo uma faceta do ser humano, diversificada e complexa (FLEITH, 2001). A criatividade pode ser dividida em três focos: a pessoa, o processo e o produto, e não importa a área que você vá desenvolvê-la ela sempre terá estes três focos (WECHSLER, 2008).

Várias são as teorias que preconizam a origem da criatividade, os povos primitivos acreditavam que a capacidade criativa era dom divino, no período antigo até o médio associava-se esse talento à loucura erroneamente, mas como pouco conhecimento existia sobre o funcionamento cerebral, esta teoria era aceita e difundida (WECHSLER, 2008).

Contrapondo-se a este pensamento vigente, no século XVII o pensamento empírico ou escola filosófica do empirismo apresenta uma nova concepção de criatividade baseada na experiência e representação de objetos reais, segundo seu maior defensor Hilgard. Este pressuposto deu origem a uma gama vasta de trabalhos e estudos que influenciaram significativamente o modo de compreender a criatividade, dando origem ao associacionismo, que defendia o comportamento humano como sendo uma série de estímulos e respostas.

Essa forma de visão deu origem a uma nova abordagem teórica para a compreensão do comportamento humano baseado nessa série de estímulos e respostas, podendo entender que a criatividade seria aí classificada, tendo como seu principal precursor Skinner (WECHSLER e NAKANO, 2002).

Sobre a criatividade usada no cotidiano, uma pedagoga relatou:

“Quando trabalhamos o conhecimento de maneira agradável, curiosa e, acima de tudo, pedagógica, conseguimos despertar em todo o corpo funcional a ideia de “quero

mais”. Anteriormente, sempre se ouvia: para que esse curso, se eu já fiz vários? Hoje se ouve: esse mês não vai ter capacitação não? Isso é muito bom de se ouvir.” (PEDAGOGA B, 2014).

A inovação não é um atributo estanque para as instituições, ou seja, uma vez desenvolvida, cuidados posteriores sempre serão requeridos, pois a permanência do processo inovador requer atualizações permanentes. À medida que crescem e se tornam bem sucedidas, elas desenvolvem pressões internas em busca da estabilidade. As estruturas e os sistemas organizacionais tornam-se tão interligados, onde são autorizadas apenas mudanças compatíveis com os padrões estabelecidos, reduzindo a capacidade de aprendizado e inovação, haja vista que os funcionários, ao longo do tempo, criam hábitos, comportamentos e absorvem valores que os tornam inflexíveis à propostas de mudanças.

Organizações eficazes criam condições possíveis para que o trabalho de hoje seja feito em paralelo com a geração constante de inovações, ou seja, a inovação sustentada, por mais paradoxal que possa parecer, exige ao mesmo tempo, estabilidade e mudança. Empresas que conseguem ao mesmo tempo produzir cotidianamente e estar alerta e vigilante aos clientes, concorrentes, tecnologias e competência interna, fomentam e estimulam o aprendizado organizacional e a inovação sustentada.

Segundo Tushman e Nadler (1998), inovação é um trabalho complexo e estimulante a rupturas que exige a estreita colaboração entre membros que rotineiramente se encontram bastante separados. Embora os mecanismos da organização formal facilitem o aprendizado e a inovação corporativa, a criatividade individual provém de uma organização informal saudável.

Em conjunto com os valores essenciais cultuados em uma organização, as normas fornecem referenciais de comportamento claros, elaboram e especificam o significado dos valores essenciais, são comportamentos esperados. De modo geral, organizações inovadoras enfatizam a informalidade no comportamento, no vestuário e nas relações hierárquicas; elevadas expectativas de desempenho e de trabalho individual e do grupo; fortes vínculos informais dentro e fora da organização.

Segundo Stata (1998), o gargalo da inovação organizacional é a inovação gerencial. Portanto, a gestão da inovação requer executivos que forneçam um rumo claro para suas organizações e que difundam energia e valor nesse rumo organizacional. Pode-se dizer que tais executivos exibem três tipos de comportamento: trabalham

ativamente na concepção ou na articulação de uma visão de futuro que as pessoas acreditem, mas que seja estimulante; trabalham pessoalmente na energização da organização ao demonstrar sua própria empolgação, otimismo e entusiasmo; e trabalham na habilitação dos comportamentos requeridos mediante o fornecimento de recursos, a recompensa aos comportamentos desejados, a construção de estruturas e processos organizacionais de apoio e a formação de uma equipe executiva eficaz.

Nesta formação de equipe eficaz reside a atuação pedagógica, como forma de dinamizar os processos de aprendizagem e tornar o ambiente educativo e empresarial paralelo e harmônico. Esse desafio é pautado na gestão permanente de novos conhecimentos e técnicas voltadas a melhoria contínua dos resultados, pois a capacidade de gestão do conhecimento e geração e novas habilidades será o diferencial para uma boa gestão de capital intelectual nas organizações.

3.2 MUDANÇA DE COMPORTAMENTO E AQUISIÇÃO DE NOVO HÁBITOS

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Os líderes têm poderosas ferramentas para lidar com o comportamento dos colaboradores em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade.

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo. Você está a imaginar uma *learning organization*. (SENGE, 2008, p.14)

O que diferencia uma *learning organization* das demais é sua condição de reagir prontamente as mudanças, antecipando-as ou, ela mesma, promovendo a necessidade de mudar. As empresas precisam se orientar no mercado global, administrar surpresas e aprender com os próprios erros.

Aprender não deve ser confundido com colecionar informações, mas implica relacionar as informações com o mundo de forma a compreendê-lo e sermos capazes de entender nossa relação com ele, de desenvolver novas competências, de inventar e se reinventar.

A Pedagogia nas organizações é responsável pelo desenvolvimento do capital humano intelectual da organização, ou seja, é a principal fonte de desenvolvimento do cognitivo dos colaboradores do ponto de vista de mudança de comportamento, conhecimento e hábitos. Por intermédio de métodos e recursos didático-pedagógicos, os colaboradores aprendem e, em consequência, podem se modificar, externando essas mudanças em seus hábitos e comportamentos. Esse processo também é conhecido por *behaviour-keeping*.

Inicialmente, não há o comportamento, ainda, pela falta de consciência e de habilidade desenvolvida. É o que antecede qualquer ação ou comportamento. No segundo momento, ocorre a consciência da necessidade de tal comportamento, embora sem habilidade. Sabe-se o que fazer, mas não como fazer. E, a partir da vontade de realizar tal comportamento, surge a terceira etapa. É nesse momento que a experiência começa a fornecer know how para que sejam adotados certos comportamentos. A consciência une-se a certo grau de habilidade para a execução. Nesse momento, não é mais tão difícil seguir a indicação ou roteiro proposto. Mas o comportamento não acontece, ainda, de forma mecânica. É preciso pensar a respeito. As novas coisas já não são mais tão difíceis. No quarto momento, ocorre, de fato, a consolidação do hábito desejado. É quando o comportamento acontece com muita habilidade, mas, já, sem consciência. A coisa torna-se natural do comportamento da pessoa que passou por todo o processo descrito. (HUNTER, 2006, p.38).

A mudança de comportamento introduz na organizações um conjunto de ações coletivas que farão parte da cultura organizacional dela, ou seja, irá compor parte da identidade organizacional.

Estudar a cultura organizacional em cenários de mudança é fundamental para entender os processos que envolvem as organizações, pois é por meio da compreensão dos valores básicos da cultura, alterados com e durante as mudanças, bem como de que forma se comportam os diferentes grupos diante desse processo.

Partindo-se da origem do termo cultura e de suas várias significações, observa-se que o termo, em sua etimologia, deriva-se do verbo colere, que significa cultivar, sugerindo assim uma ideia de cultivo, do processo de lavrar a terra.

Cultura, em um conceito antropológico e sociológico, pode comportar múltiplas definições. Não diz respeito somente a um conceito de práticas e concepções, mas tem uma dimensão no processo social, possibilitando diferenciar as pessoas que possuem diferentes estilos de vida, seja qual for o ambiente.

As primeiras especulações sobre a cultura remontam ao século IX, estavam ligadas às preocupações de entender os povos e as nações, de buscar explicar os diferentes modos de vida encontrados em diferentes países e civilizações. Estas preocupações surgem em meio um contexto de grandes expansões políticas e econômicas das sociedades industrializadas.

A moderna preocupação com a cultura nasceu associada tanto com as necessidades do conhecimento, quanto às realidades da dominação política. Segundo Santos (1996, p.35):

Cultura pode por um lado referir-se à alta cultura, à cultura dominante, e por outro, a qualquer cultura. No primeiro caso cultura surge em oposição à selvageria, à barbárie; cultura é então a própria marca da civilização. Ou ainda, a alta cultura surge como marca das camadas dominantes da população de uma sociedade; se opõe à falta de domínio da língua escrita, ou à falta de acesso à ciência, à arte e à religião daquelas camadas dominantes. No segundo caso pode-se falar de cultura a respeito de qualquer povo, nação, grupo ou sociedade humana. Considera-se como cultura todas as maneiras de existência humana.

Observe a relação entre o conceito de cultura por estudiosos da Administração e o de *habitus* por Bourdieu:

A cultura organizacional é marcada por pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO, 1997, p.275).

Habitus é compreendido como um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas (BOURDIEU, 1983. p.83).

A observação dos componentes na matriz da cultura organizacional, por meio dos artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos, não é difícil enxergar a composição de elementos que formam ou interagem com o *habitus*, considerando que esas disposições duráveis são compostas de pressupostos incorporados à organização, sendo produtos dessa incorporação os artefatos, como estruturas e processos organizacionais visíveis.

Figura 14: Matriz da Cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato (2004).

Assim, a concepção de cultura permanece intimamente ligada à questão dos hábitos, que formam a base de mudança organizacional, seja voluntária ou impositiva, para compor o novo comportamento da organização.

“Criei o hábito de compartilhamento de conhecimentos internos por setor, onde todos observam as diversas mídias e compartilham com os seus setores, gerando debates e mais curiosidades, mais conhecimento. De forma salutar e eficiente.” (PEDAGOGA D, 2014).

“Os cursos virtuais reduzem muito os custos e viabilizam a formatação de mais treinamentos. O hábito de realizar cursos já fazem parte do cotidiano de nossos colaboradores e a EAD ajudou bastante. Como sempre digo nos treinamentos: seu desempenho depende de sua formação.” (PEDAGOGA A, 2014).

“No momento em que eu começo a insistir em uma determinada rotina por acreditar que ela modificará para melhor no forma de trabalho, aos poucos esses procedimentos passam a ser incorporados ao cotidiano. A partir daí, são avaliados periodicamente e implantados, se positivo, definitivamente.” (PEDAGOGA F, 2014).

Sob essa ótica, a mudança comportamental apenas ocorrerá se um dos tripés da competência for exercitado: o da atitude. Não é possível uma reviravolta dos hábitos de uma organização se seus colaboradores não estiverem altamente motivados, passando de uma situação de mudança passiva para ativa, ou melhor, proativa. as organizações não se modificam sozinhas, mas sim, com o consenso e atitude de seus colaboradores. Então resta a pergunta: O que leva um colaborador a mudar comportamentos e hábitos em prol da organização? O que os motiva a mudanças?

De modo geral, ninguém motiva ninguém, pois a motivação é intrínseca a cada um dos seres humanos. Como forma de instigar a motivação dos colaboradores, as organizações amparam suas ações nas teorias motivacionais, que são muitas, porém aplicáveis a casos específicos. Para tanto, segue um breve compêndio das duas principais: de Maslow e de Herzberg.

O psicólogo americano Abraham H. Maslow concluiu que um indivíduo procura satisfazer suas necessidades dentro de uma sequência lógica, uma espécie de hierarquia, em que as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estar suficiente satisfeitas, quando então entra em ação outra necessidade de nível mais elevado.

A incapacidade do indivíduo de satisfazer uma dessas necessidades aumenta sua motivação para satisfazê-la, ou seja, a pessoa aumentará seu esforço para satisfazer uma necessidade insatisfeita. Caso todo o esforço não a leve a atingir a satisfação, ela ficará frustrada. Por outro lado, quando a necessidade é satisfeita, cessa seu efeito sobre o organismo e aumenta a motivação por outra necessidade de nível superior

A hierarquia de necessidades é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de galgar uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto realização. Maslow define um conjunto de cinco necessidades:

- **Necessidades Fisiológicas:** São relacionadas às necessidades do organismo, e são a principal prioridade do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes.
- **Necessidades de Segurança:** Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.
- **Necessidades Sociais:** Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amizades, aceitação social, suporte familiar e amor.
- **Necessidades de Status e Estima:** Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada.
- **Necessidade de Auto Realização:** É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros.

Figura 15: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (s/d).

Frederick Herzberg, psicólogo norte-americano nascido em 1923, realizou uma pesquisa no final dos anos 50 sobre a satisfação laboral, dividindo os fatores que

causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas.

Herzberg chamou os fatores instintivos de fatores de manutenção, porque apenas mantêm a satisfação quando presentes ou causam insatisfação quando ausentes, mas não geram nenhum aumento de satisfação. Esses fatores incluem aspectos extrínsecos ao trabalho, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como salário, condições de trabalho, supervisão e outros benefícios. Fazendo uma analogia com um hospital ele os chamou de fatores higiênicos e funcionam como a higiene no hospital, não fazem o paciente melhorar, apenas evitam que ele fique ainda mais doente. Assim esses fatores não geram satisfação, mas evitam a insatisfação, portanto devem estar presentes, caso contrário não se tem motivação.

Os fatores vinculados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ao próprio trabalho tais como: realização, desafio, responsabilidade, progresso. Herzberg os chamou de fatores causadores de satisfação ou motivadores, são os que efetivamente nos motivam quando estão presentes, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação.

Em outras palavras, um estado de insatisfação pode ser gerado pela ausência de fatores extrínsecos ao trabalho, como relações interpessoais, salário, condições de trabalho, mas sua presença não gera grande satisfação aos colaboradores.

Figura 16: Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Adaptado de Herzberg (1950).

Em sua obra, *A pedagogia empresarial nas organizações que aprendem*, José Abrantes (2009) sistematiza em oito passos o que deve ser feito para mudar hábitos e comportamentos laborais dos colaboradores, como fonte de sucesso organizacional. Em seu texto, ele mostra que não é possível desvincular o colaborador como cidadão do funcionário, passando a mudança de hábitos de forma global. Nesse tópico a aprendizagem e o incentivo a práticas saudáveis e qualidade de vida são fundamentais. São eles:

- Tenha determinação e busque o apoio da família e amigos: garra, coragem, fibra e comprometimento são ações fundamentais para quem deseja sucesso na carreira e na vida pessoal e familiar;
- Estude e se qualifique: invista em você: qualificar o profissional, treinar o funcionário, educar o cidadão. A educação aqui tem o significado de aprendizagem. A ação de aprender é muito pessoal e solitária, pressupõe muita força de vontade e motivação. O máximo que o professor pode fazer é motivar e mostrar caminhos para a aprendizagem;
- Pense positivo e para frente: de caráter pessoal, está ligado a aspectos filosóficos e psicológicos, referindo-se aos sentidos de utilidade e responsabilidade, procurando pensar positivo e proativamente;
- Planeje pensamentos e ações: sonhe acordado: planeje e organize sua vida pessoal, pense o que você deseja, trace objetivos e metas e como irá realizá-los;
- Seja persistente: não desista nunca: a diferença entre otimismo e pessimismo não estão apenas ligadas ao grau de informação e conhecimento;
- Mantenha a boa saúde e o bem estar pessoal: hábitos saudáveis e ações de bem estar modificam os modos de agir e pensar individuais, pautados na qualidade de vida no trabalho;
- Tenha autodisciplina: respeite para ser respeitado: a autodisciplina não deve ser confundida com obediência cega, e sim, com princípios de moral e ética;
- Economize e não desperdice: o imenso desperdício brasileiro começa por pequenas ações erradas de cada indivíduo, seja pessoal ou profissionalmente.

3.3 O RELACIONAMENTO SISTÊMICO DE ATIVIDADES

Karl Ludwig Von Bettalanffy foi um biólogo austríaco que possuía uma visão diante de fenômenos biológicos observados como um todo e não individualmente, ou seja, o seu olhar para os organismos vivos se direcionava às relações entre as partes que se interconectam e interagem, percebendo sua totalidade.

A partir disto, ele desenvolveu a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), propondo uma perspectiva global dos sistemas, de forma a envolver e compreender todas as suas interdependências entre cada um dos componentes. Os elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram em seus componentes isolados.

Se as leis dos sistemas biológicos - que regem os processos como crescimento e adaptação - podem ser aplicados às áreas além da biologia; e se a lei da gravidade é igualmente aplicável às maçãs e aos planetas; e se a lei da probabilidade se aplica igualmente à genética e aos seguros de vida, então as leis dos sistemas biológicos, bem poderiam ser aplicáveis à psique humana, às instituições sociais, e ao conjunto global da ecosfera (DAVIDSON, 1983, p.23).

Esta teoria influenciou diversos campos do conhecimento, como, por exemplo, sociologia, história, educação, dentre outros. A visão sistêmica, proveniente da TGS, também foi trazida para a perspectiva corporativa. Este olhar sobre os organismos vivos nos permite fazer analogias interessantes com as estruturas organizacionais.

O conceito vem sendo aplicado ao âmbito empresarial, em virtude de um movimento contemporâneo de se entender a importância da construção de um ambiente corporativo global e integrado. Segundo Chiavenato (1999, p.17):

A visão sistêmica consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre elas, fazendo com que várias forças, internas ou externas, atuem num sistema em funcionamento, procurando entender a influência das partes entre si. Possibilita ao gestor a visão da organização como um sistema global gerando ferramentas organizadas e provedoras de resultados.

O cotidiano corporativo apresenta diversas questões de resolução simples, mas que a ausência de visão sistêmica pode torná-los complexos, como trabalhos que são desenvolvidos de forma isolada que se tornam custosos e lentos, dificuldade de

compreensão e reconhecimento das funções desempenhadas por cada funcionário, desalinhamento de metas e objetivos, dentre outros.

Conseguir transformar os processos internos de uma corporação em processos globais e integrados é uma forma de viabilizar uma maior dinâmica aos trabalhos desenvolvidos e, conseqüentemente, melhores resultados. Além disso, algumas qualidades organizacionais só podem surgir pela integração das diversas partes, pois surgem deste processo, o que não ocorre se funcionarem como componentes isolados.

Figura 17: Componentes Sistêmicos Organizacionais



Fonte: Barbieri e Cajazeira (2013).

O conhecimento e o reconhecimento do trabalho desempenhado por todos torna possível o entendimento e sentido da designação dos funcionários como colaboradores, pois cada um tem sua função aplicada ao ambiente organizacional, onde cada um colabora para o melhor desempenho do todo. E, conseqüentemente, um ambiente colaborativo permite uma vivência mais ética das relações, onde cada um integra de maneira respeitosa e construtiva o ambiente corporativo.

Um gestor comentou:

“A visão sistêmica talvez seja o grande desafio dos líderes atuais. Não é admissível a ausência de conhecimento sobre pessoas, processos e negócios por parte de algum líder. Essa é a fatia mais difícil de gerenciar, o de mostrar que todaa fazem parte e as partes fazem mais que o todo.” (GESTOR DA PEDAGOGA F, 2014).

Sem dúvida, uma organização que baseia seus processos internos e externos numa visão sistêmica, por mais complexo que pareça no início, não o é de forma efetiva. Lançar este tipo olhar sistêmico pode parecer, em um primeiro momento, um retardamento aos processos internos, pois exige um trabalho mais amplo, um planejamento maior e um entendimento mais completo das estruturas e procedimentos. Contudo, este esforço parece oportuno para a construção de uma cultura organizacional mais dinâmica, colaborativa e ética.

Quanto a essa questão colaborativa, o retorno a parte deste texto faz-se necessário, no tocante ao pensamento sistêmico, chamada por Senge como a quinta disciplina.

“As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem” (SENGE, 1999, p.135). Essa disciplina procura fortalecer a capacidade individual de aprendizagem, pois só através dela se pode chegar ao aprendizado organizacional. O domínio pessoal vai além das competências e das habilidades pessoais, extrapolando a abertura espiritual e ensejando uma vida criativa, um trabalho criativo.

Organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas que ampliam e disseminam continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente almejam para si. As organizações que se sobressaem são aquelas abertas às mudanças rápidas, adaptáveis e flexíveis, e que possuem o propósito de se sobressair, ou seja, de serem mais competitivas (SENGE, 2004).

Quando essa disciplina se torna parte integrante do cotidiano dos colaboradores, dois movimentos. O primeiro deles esclarece continuamente o que de fato é importante para cada um, enquanto o segundo consiste em aprender com mais clareza a realidade do momento. O encontro do objetivo pessoal com a visão realista do cotidiano cria uma força resultante que, naturalmente, busca a sua resolução.

Assim, nesse contexto, o aprendizado extrapola a mera aquisição adicional de informações ao expandir a capacidade de produzir os resultados do que realmente se

deseja na vida. Assim, o domínio pessoal sugere um elevado nível de controle em todos os aspectos da vida, pessoal e profissional.

Para tal, as empresas necessitam obter das pessoas o comprometimento, desenvolver a capacidade dos grupos a aprenderem continuamente em todos os níveis da empresa, ou seja, de modo sistêmico e integrado. O pensamento sistêmico visa auxiliar para que as pessoas possam enxergar as coisas como parte de um todo e não como peças isoladas, bem como, criar e mudar a realidade, de acordo com a necessidade (SENGE 2004, p.14).

O pensamento sistêmico é a disciplina de se observar o todo como uma forma de interligação que permite ver os padrões de mudança e não apenas eventos isolados. Por meio dele, é possível enxergar as estruturas subjacentes e discernir as mudanças de alta e baixa complexidade nas organizações.

Considerando a atuação pedagógica nas organizações que aprendem, é notória a necessidade de ampliação do horizonte cognitivo deste profissional, haja vista a necessidade de visualização de cenários futuros, bem como sua atuação voltada para as necessidades mercadológicas.

Diante disso, a capacidade de humanização do pedagogo faz interligação das necessidades de aprendizagem e da capacidade de modificação adequação do pensar e agir dos colaboradores, sempre envidando os esforços de forma concentrada e otimizada em relação a recursos e processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa teve como intuito discutir as características de um pedagogo que atue nas organizações e a contribuição que ele pode dar nessa área, bem como sua contribuição para construção de novos hábitos que tornem os ambientes organizacionais e suas estruturas mais eficientes, por meio da consolidação de práticas de resultado mais concretas e pautadas na Gestão do capital humano.

Dessa forma, resta-nos enfatizar alguns pontos que foram colocados no trabalho de maneira a distinguir o exercício profissional do pedagogo nas organizações, como as novas competências necessárias apontadas por eles e pelos gestores, o seu reconhecimento profissional e os processos de mudança de comportamento dentro dos processos de gestão do conhecimento.

Com as entrevistas, foi possível evidenciar que as organizações passaram a incluir em seus programas estratégicos de gestão de pessoas a figura do pedagogo, como humanizador do conhecimento e gestor de carreiras. Perceberam que a atualização dos conhecimentos dos colaboradores se reflete nos resultados que a própria empresa pretende alcançar, sempre voltados a prática de novos hábitos.

Nas grandes organizações, o pedagogo é um dos protagonistas responsáveis pela elaboração de projetos, inclusive de implantação de universidades corporativas, além de desenvolver outras funções, entre elas a confecção de material didático e a avaliação da viabilidade de cursos e programas educacionais. Além disso, responsabiliza-se pelos treinamentos e pode prestar consultoria ou assessoria na área educacional das organizações.

Cabe ao pedagogo que atua em organizações buscar estratégias e metodologias que garantam melhor aprendizagem, apropriação de informações e conhecimentos por parte dos colaboradores. As empresas pesquisadas demonstraram reconhecer a importância de ter um pedagogo, por sua formação com prática na educação, no quadro de funcionários.

No meio organizacional, o pedagogo se responsabiliza em administrar e controlar os processos educativos, numa perspectiva regulatória de desempenho e produtividade a favor da empresa. No paradigma emergente de treinamento e desenvolvimento de pessoas, a capacitação profissional vai além da aquisição de informações, mudanças de atitude e desenvolvimento de habilidades, passando também por competências que integram aspectos da inteligência intrapessoal e interpessoal. Se

exige muito do novo trabalhador e conseqüentemente deve-se exigir mais ainda do pedagogo e profissionais que integram a equipe de gestão de Pessoas, principalmente na construção de um programa de organização do capital humano.

Observou-se que as empresas participantes contribuem e investem para o desenvolvimento da aprendizagem dos seus colaboradores, promovendo programas de T&D, educação corporativa, inclusive com patrocínio de bolsas parciais e totais para a realização de estudos para aqueles que desejem realizar cursos *in company*, graduações, especialização, mestrado e até doutorado.

Os resultados desta pesquisa eventualmente servirão como norte para mudar a visão das organizações e de acadêmicos sobre os vários contextos em que o pedagogo atua nas organizações. No contato com as empresas, percebeu-se que a linguagem usada por elas é totalmente diferente da usada nas escolas. Disso decorre que os pedagogos têm que adequar sua linguagem de forma a que seja aceita pelas empresas, sem tentar transformar a empresa em uma escola.

Tentamos dentro das referências que tivemos acesso registrar os apontamentos sobre o que de comum se apresentava entre os diferentes autores. Tomamos esta prática como forma de identificar o que de fato era essencial a ser destacado na educação nas organizações e assim concluir que se deve investir na construção de um processo pedagógico com base na mudança de comportamento e construção de novos hábitos voltados aos resultados.

Por fim, acreditamos que o processo de inserção do pedagogo em ambientes organizacionais ainda é lento e dependerá também das adequações necessárias na formação acadêmica de Pedagogia, como forma de incorporar a esses profissionais as competências necessárias a inserção nesta nova, e não menos importante, área de atuação.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABBAD, G.S. e BORGES-ANDRADE, J.E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho.** In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABRANTES, J.. **A Pedagogia Empresarial nas organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Wak Editora, 2009.

AGUIAR, M. e MELLO, M. M. de O.. **Pedagogia e diretrizes curriculares: polêmicas e controvérsias.** Linhas Críticas, Revista da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, v. 11, Jan/jun., 2005, p. 119-138.

ALBRECHT, K.. **Um modelo de inteligência organizacional.** HSM Management, n.44, mai./jun. 2004.

ALMEIDA, M. E. B. de. **As teorias principais da andragogia e heutagogia.** In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos. **Educação a distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

ANDRADE, M. M.. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1993.

ASTOLFI, J. P. e DEVELAY, M. **A Didática das Ciências.** 10^a ed. Campinas: Papyrus, 2006.

ASTOLFI, J. P. et al. **Mots-clés de la didactique des sciences.** Pratiques Pédagogies. Bruxelas: De Boeck & Larcier S. A., 1997.

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

BARBIERI, J. C. CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social, Empresarial e Empresa Sustentável: da Teoria à Prática.** 2. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIDO D.S. et al. **Examinando a Relação Entre Aprendizagem Individual, Grupal e Organizacional em uma Instituição Financeira.** In: XXXII ENANPAD, Rio de Janeiro: Anais ANPAD, 2008.

- BOURDIEU, P. **Les Héritiers**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1964.
- _____. **La distinction: Critique social du jugement**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1979.
- _____. **Três estados do capital cultural**, 1979.
- _____. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Zero, 1983.
- _____. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987, 2007.
- _____. **A reprodução**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- _____. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. São Paulo: Papirus, 1996.
- _____. **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- _____. **A Dominação Masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BOURDIEU, P. e PASSERON, J-C.) **La reproduction**. Paris: Editions de Minuit, 1970.
- BRANDÃO, C. Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Abril Cultura Brasiliense, 1985.
- Brasil. Ministério do Planejamento. **Oficinas de planejamento estratégico**. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Comitês Técnicos, 2004. 23p. Relatórios Consolidados. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico>> Acesso em: 04 nov 2014.
- CANONGIA, C. **Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1, 1998, Florianópolis, Anais eletrônicos. Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>. Acesso dia 20 out 2014.
- CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARVALHO, G. M. R. e TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHIABAI, I. M. **A influência do meio rural no processo de cognição de crianças da pré-escola: uma interpretação fundamentada na teoria do conhecimento de Piaget**. São Paulo: 1990. Tese de Doutorado.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** São Paulo: Manole, 2009.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COSTA, E. P. **Técnicas de Dinâmica facilitando o trabalho com grupos.** Rio de Janeiro: Wak Editora, 2002.

COSTA, M. M. **Psicopedagogia Empresarial.** Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011.

CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.H. e PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIDSON, M. **Uncommuon sense.** The life and thought of Ludwig von Bertalanffy, father of General Systems Theory. Boston: J.P. Tarcher, INC., 1983.

DELORS, Jacques (Org.). **Educação, um tesouro a descobrir.** Lisboa: ASA/UNESCO, 1996.

DREU, C. De, **Managing relationship conflictand the effectiveness of organizational teams,** In Journal of Organizational Behavior, 22, 2001.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAND, T. **L.alchimie de la compétence.** Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** São Paulo: Revista Gente, 2004.

FLEITH, D. S. **Classroom creativity climate inventory: assessing the school environment for creativity.** 14thBiennial World Conference World Council for Gifted and Talent Children. Barcelona, Spain, Universidade de Brasília, Brasil, 2001.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A.. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea (RAC). Edição Especial, pág. 183 a 196, 2001.

FLEURY, M. T. L. e SHINYASHIKI, G. T. e STEVANATO, L. A. **Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. In: MOTTA, F. C.P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia – saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez, 1993.

FULD, L. M. **Competitor intelligence: how to get it, how to use it**. New York: Wiley, 1985.

GARDNER, H. **Estruturas da mente: A teoria das Múltiplas Inteligências**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GENTILE, P e BENCINI, R. **Construindo competências**. Entrevista com Philippe Perrenoud, Universidade de Genebra. Revista Nova Escola, São Paulo, set. 2000, *apud* RODRIGUES, A.S.; SILVA, A. T. R.; PARIZ, J. Educação para as competências. In: Teorias da Aprendizagem. Curitiba: IESDE, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIUSTA, A. da S. **Concepções de Aprendizagem e Práticas Pedagógicas**. In: Educ. Rev. Belo Horizonte, 1985.

GODOY, A. S. – **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades** – Revista de Administração de Empresas – São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63 – Mar./Abr. 1995.

HANKS, W. F. **Língua como prática social: das relações entre língua, cultura e sociedade a partir de Bourdieu e Bakhtin**. Tradução Anna Christina Bentes et al. São Paulo: Cortez, 2008.

HARO, A. E. de. **La Educación Social em Marcha**. Valencia: Nau Llibres, 1999.

HOLTZ, M. L M. **Lições de pedagogia empresarial**. SP: MH Assessoria Empresarial Ltda. 2006. Disponível em: http://www.licoas_de_pedagogia_empresarial. Revista e ampliada 2006. Sorocaba. Acesso em 10 nov 2014.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JAKOBIAK, F. **Pratique de la veille technologique**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1991.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KIM, D. H. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.** In: KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs – The Four Levels.** San Francisco: Berrett – Koehler, 1998.

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **O desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2000.

KOWALCZUK, L. M. F. e VIEIRA, A. M. D. P. **O Pedagogo nas Organizações.** In: X Congresso Nacional de Educação- EDUCERE. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica, 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Didática.** São Paulo: Cortez, 1994.

LIBANELO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 8ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LOPES, I. (org) e TRINDADE, A. B. e CANDINHA, M. A.. **Pedagogia Empresarial: formas e contextos de atuação.** Rio de Janeiro: Wak Editora, 2007.

LÜCK, H.. **Liderança em gestão escolar.** 4 ed.- Petrópolis: Vozes, 2010.

MAGINN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe.** São Paulo : Nobel, 1996.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos.** 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada.** In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, J. C. **Administração Participativa: Poder, Conflito e Mudança na Escola.** Porto Alegre: Sagra, 1987.

McGONAGLE, Jr, J. e VELLA, C. M. **Outsmarting the competition.** Naperville: Sourcebooks, 1990.

McMASTER, M. D. **The intelligence advantage: organizing for complexity.** Newton: Butterworth-Heinemann, 1996.

MEIRIEU, Ph. **Enseigner, scénario pour un métier nouveau.** Paris: ESF, 1990.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOREIRA, R. B. e CUNHA, P. **Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional?** Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. n. 4, 2007. Edições Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/443>. Acesso em: 4 out 2014.

MORESI, E. A. D. **Inteliência organizacional: um referencial integrado**. Ciência da Informação, v. 30, n.2, p.35-46, maio/ago, 2001.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MICHAEL D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

MINTZBERG, H. M, **not MBA's**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 4º ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. E. S. de. **O pedagogo em espaços não escolares**. Revista acadêmica Alfa. v 1 n 1. Maio/outubro 2004. Disponível em: <<http://www.alfa.br/revista/artigo>>. Acesso em: 16 nov 2014.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens. Entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

PIAGET, J. **A Epistemologia Genética e a Pesquisa Psicológica**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1974.

_____. **Adaptation vitale et psychologie de l'intelligence**. Paris, Hermann, 1974.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

QUARTIERO, E. M. e BIANCHETTI L. **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 2005.

QUIRINO, R. **Saberes do Pedagogo para a Prática Educativa nas Organizações Empresariais**. Belo Horizonte: Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, 2005. Disponível em: < <http://www.et.cefetmg.br/info/downloads/RaquelQuirino.pdf> >. Acesso em: 18 jun 2014.

RAMAL, A. **Pedagogo: a profissão do momento**. Rio de Janeiro: Gazeta Mercantil, 6 de março de 2002.

REIS, M. E. A. **Portal corporativo como ferramenta de gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado) - ENSP/FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2005.

RIBEIRO, A. E. do A. **Pedagogia Empresarial: a atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008.

_____. **Temas atuais em Pedagogia Empresarial**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

ROGERS, C. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1973.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva**. Revista de Administração de Empresas, 106-124, maio-jun. 1993.

SAVIANI, D. **Sentido da pedagogia e o papel do pedagogo**. In: Revista ANDE, São Paulo, nº 9, 1985.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1998.

_____. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Nova Cultura, 2004.

SILVA, M. **Sala de aula interativa**. Rio de Janeiro: Quartet, 2000.

SKANDIA INSURANCE. **Human capital in transformation: intellectual capital prototype report 1998**. HSM Management, 2000.

SOUZA, P. R. M. de. **A nova visão do Coaching na gestão por competências: A integração da estratégia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

STATA, R. **Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial**. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARDIF, M. e LESSARD, C. **Le travail enseignant au quotidien: expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels.** Québec: Les presses de L'Université Laval et Bruxelles/De Boeck, 1999.

TAPSCOTT, D. **Palestra. A nova era da economia digital.** São Paulo, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M. e NADLER, D. **Organizando-se para a inovação.** In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1998.

TURBAN, E. et al. **Business intelligence: a managerial approach.** Jersey: New Pearson Prentice Hall, 2007.

TYSON, K. W. M. **Competitor intelligence manual and guide: gathering, analysing and using business intelligence.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997.

VASCONCELOS, M. J. de E. de. **Pensamento Sistêmico: O novo paradigma da ciência.** 8. ed.. São Paulo: Papirus, 2002.

VON KROGH, G. e ICHIJO, K. e NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation.** New York: Oxford University, 2000.

WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando.** Campinas: IDB, 2008.

WECHSLER, S. M. e Nakano, T. C. **Caminhos para a avaliação da criatividade: perspectiva brasileira** Em: Primi, R. (org.). **Temas em Avaliação Psicológica.** Campinas: IBAP, 2002.

ANEXOS

MAPA NORTEADOR DE ENTREVISTAS

Parte I: Perfil do Profissional

- 1) Gênero, Faixa Etária, Formação Acadêmica, Tempo de Formação:

- 2) A organização onde você trabalha é:
 pública
 privada

- 3) A área de atuação da organização é:
 Saúde
 Educação
 Financeira
 Prestação de serviços

- 4) Requisitos para Investidura do Cargo, Situação Contratual, Tempo de Serviço e Remuneração:

Parte 2: Atuação Profissional

- 1) Na sua concepção sobre o papel do pedagogo e sua formação, onde ele pode atuar?
 - a) No setor de RH de empresas
 - b) Na Formação de Professores
 - c) No trânsito CFC
 - d) No Ensino Fundamental – 1ª a 4ª série
 - e) Na Educação Infantil – 0 a 6 anos
 - f) Em projetos de recuperação social de presos
 - g) Na mídia, na orientação de programas educativos
 - h) No Ensino Médio
 - i) Com crianças internadas nos hospitais
 - j) CASE – Centro de atendimento sócio-educativo
 - l) Em programas educativos com a comunidade
 - m) Outros. Quais? _____

- 2) No tocante a sua formação, comente um pouco sobre a interação dela com a sua prática diária de atividades.
- 3) Que tarefas são executadas por você dentro da organização?
- 4) Considerando as atividades citadas anteriormente, comente sobre as contribuições aos resultados empresariais concernentes a sua atuação.
- 5) Você considera-se um funcionário ou membro da equipe valorizado pelo que faz? Caso positivo, de que forma esse reconhecimento acontece?
- 6) Sua atuação na empresa modifica, de alguma forma, as rotinas empresariais? Caso positivo, você considera que essa mudança do processo organizacional torna-se uma mudança de hábito? Isso é sempre salutar?

Parte 3: Avaliação de Desempenho

Gestor

- 1) A sua Organização Empresarial possui projetos de formação de Recursos Humanos? Comente um pouco sobre eles.
- 2) Na sua concepção, existe espaço para o Pedagogo atuar na sua organização? Em que locais?
- 3) No setor de Gestão de Pessoas na sua empresa, a atuação do Pedagogo promove alguma diferença significativa? Pode ser mensurado nos resultados empresariais?
- 4) No tocante a visão sistêmica organizacional, a definição da função do Pedagogo encontra amparo para executar suas atividades? Ele consegue enxergar facilmente?

Funcionário

- 1) Você participa/participou de cursos na empresa? Como e quem os coordena?
- 2) Você considera alguma mudança no seu desempenho? Para melhor ou pior?
- 3) Os materiais utilizados no curso são de fácil compreensão e aprendizado?
- 4) Existe algum acompanhamento posterior ao curso das suas atividades?
- 5) Sua rotina de atividades foi modificada após a participação nos cursos?