



**IVY ENBER PHILOSOPHY UNIVERSITY
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERNACIONAL EM EDUCAÇÃO**

CELIA REGINA COROADO FERREIRA

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS: UMA NOVA VISÃO EM RELAÇÃO À EDUCAÇÃO
EMPRESARIAL**

**RIO DE JANEIRO - RJ
2023**



CELIA REGINA COROADO FERREIRA

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS: uma nova visão em relação à educação empresarial**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Internacional em Ciências da Educação da Ivy Enber Philosophy University, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Metodologias e Práticas na Educação

Orientadora: Profa. Dra. Sawana Araújo Lopes de Souza

RIO DE JANEIRO - RJ

2023



Catálogo e Classificação da publicação

N0001 Ferreira, Celia Regina Coroado.

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: uma nova visão em relação à educação empresarial/ Rio de Janeiro, 2022

X f. (nº folhas)

Orientação: Sawana Araújo Lopes de Souza.

Dissertação (Mestrado) – ENBER/PPGE

1.Competência. 2.Aprendizagem. 3.Desenvolvimento. 4.Organizacional. 5. Pedagogia

ENBER/BC.



IVY ENBER CHRISTIAN UNIVERSITY
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO INTERNACIONAL EM EDUCAÇÃO

CELIA REGINA COROADO FERREIRA

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS: uma nova visão em relação à educação empresarial**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros

Banca Examinadora

Sawana Araújo Lopes de Souza

Profa. Dra. Sawana Araújo Lopes de Souza
(Presidente/PPGCE/ENBER)

Danielle Ventura

Prof. Dra. Danielle Ventura
(Membro-interno/PPGCE/ENBER)

Miriam Espíndula dos Santos Freire

Profa. Dra. Miriam Espíndula dos Santos Freire
(PEE/PB)

Versão final do trabalho que foi aprovado no dia 23/02/2023.

Rio de Janeiro

2023



Dedico este trabalho aos profissionais da educação e gestores de pessoas, que, por muitas vezes, não são valorizados pelos seus esforços em trazer as melhores formas de desenvolvimento aos alunos e profissionais das organizações.

Ao meu filho, Leonardo Ferreira Leão, a quem espero estar dando o exemplo de que nunca é tarde para estudar.

In memoriam do meu pai, Alberto Ferreira, que sempre se esforçou para que nada me faltasse.

In memoriam da minha mãe, Argentina Coroadó, que do seu jeito sempre esteve ao meu lado me dando o carinho infinito de mãe.

In memoriam da minha tia, Iracema Ferreira Coroadó, que nunca deixou que eu desistisse dos meus sonhos.



À Deus por permitir que, apesar dos meus 63 anos, ainda pudesse realizar o curso de Mestrado, que já não estava mais nos meus planos, com muita saúde.

Ao meu filho com quem aprendo coisas novas, todos os dias, e isso me incentiva a continuar. A você todo o meu amor.

A minha amiga e grande incentivadora, Dra. Sônia Medina, que foi a pessoa que mais me incentivou a fazer o Mestrado, me motivando e não me deixando desistir perante algumas dificuldades. A você toda a minha gratidão e carinho.

A minha orientadora, Professora Sawana Araújo Lopes de Souza, pelo apoio e confiança no meu trabalho. Meu carinho pela sua ajuda.

A minha família e amigos, por me apoiarem e estarem presentes na minha vida. Amo vocês.

Aos meus tutores Maraiane e José Felix, que me ajudaram muito nos primeiros momentos da elaboração deste trabalho, tendo paciência com as minhas dúvidas e tantos questionamentos. O meu muito obrigado.



Na construção das organizações que aprendem, não existe um destino final, nem uma situação final, apenas a viagem de toda uma vida. Peter Senge (2005)



Este estudo propôs uma reflexão sobre o modelo de aprendizagem organizacional pautado em competências e sua relação com a pedagogia empresarial. A pesquisa apresentou, como objetivo principal, compreender como está sendo implementado e difundido o novo modelo de educação corporativa, com foco nas competências, no ambiente organizacional brasileiro e, como objetivos específicos: a) discutir as diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento tradicional e os novos modelos de aprendizagem corporativa; b) contextualizar a pedagogia empresarial e c) investigar a atuação da pedagogia no novo contexto empresarial. Podemos caracterizar a pesquisa como qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental, sendo que o estudo dos dados apresentados foi realizado com base na análise de conteúdo de Bardin (2011) na documentação do Centro de Formação da Guarda Civil de Niterói e nas Universidades UERJ - Universidade do Rio de Janeiro e na UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro, especificamente nos cursos de Pedagogia. No decorrer do trabalho foram apresentados diversos contextos onde se encontram o termo chave deste estudo, competência, tanto na esfera educacional quanto na empresarial. E, a partir dele, podemos entender que a base por competência é de extrema importância para o desenvolvimento do aluno, traçando um caminho desde a infância até a fase adulta profissional, facilitando o desempenho de suas funções, obtendo o alicerce desde a escola, por meio da pedagogia das competências, até o meio empresarial cujas demandas do mercado, exige que ele atue de forma rápida e assertiva nas suas decisões. Assim, a pedagogia empresarial vem apoiar no direcionamento desse aprendizado, trazendo metodologias que dão o rumo ao desenvolvimento organizacional. Os resultados dessa análise podem contribuir para ampliar a visão dos profissionais no âmbito empresarial e pedagógico, sobre a base de competências no desenvolvimento de alunos e profissionais.

Palavras-chave: Competência. Aprendizagem. Organizacional. Pedagogia Empresarial.



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos dos componentes da competência (CHA)	25
Tabela 2 – Metodologia pedagógica	69



Figura 1 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização	26
Figura 2 – Exemplo de desdobramento das competências no ambiente organizacional	27
Figura 3 – Estrutura das ações de desenvolvimento	30
Figura 4 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais	42
Figura 5 – Matriz Curricular do Curso de Qualificação Profissional I	72
Figura 6 – Matriz Curricular do Curso de Qualificação Profissional II	73
Figura 7 – Ementa curricular do curso de Pedagogia FE/UFRJ	78
Figura 8 – Apresentação do curso de Pedagogia da EDU/UERJ	81
Figura 9 – Matriz Curricular do curso Licenciatura em Pedagogia EDU/UERJ	82
Figura 10 – Ementa da disciplina eletiva do curso de Pedagogia, Pedagogia das Competências, da EDU/UERJ	83



Quadro 1 – Definições sobre Aprendizagem	34
Quadro 2 – Definições de Treinamento	37
Quadro 3 – Elementos principais de Treinamento	39
Quadro 4 – Definições de Desenvolvimento	40
Quadro 5 – Definições de Educação a Distância	47



ANFOPE-	Associação Nacional de Formação dos Profissionais da Educação
ANPED-	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
CBT -	Computer Based Training
CHA. -	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CONARCFE-	Comissão Nacional de Reformulação dos Cursos de Formação de Educadores
DO	Desenvolvimento Organizacional
EaD -	Ensino a Distância
FE-	Faculdade de Educação da UFRJ
GCM-	Guarda Civil Municipal
LDBEN-	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
RH -	Recursos Humanos
SEOP-	Secretaria de Ordem Pública
TD&E -	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
T&D -	Treinamento e Desenvolvimento
UB-	Universidade do Brasil
UDF-	Universidade do Distrito Federal
UEG-	Universidade do Estado da Guanabara
UERJ-	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UNESCO-	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UFRJ-	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UERJ-	Universidade do Rio de Janeiro



INTRODUÇÃO.....	15
2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: PROBLEMATIZANDO OS CONCEITOS.....	21
2.1 Pedagogia das Competências.....	22
2.2 Competências no Âmbito Organizacional.....	24
2.3 Aprendizagem Organizacional.....	33
2.4 Treinamento e Aprendizagem.....	36
2.5 Desenvolvimento.....	40
2.6 Educação.....	41
2.6.1 Educação Aberta.....	44
2.6.2 Educação Continuada.....	45
2.6.3 Educação a Distância.....	46
2.7 <i>e-Learning</i>	48
2.8 Educação Corporativa.....	50
2.8.1 Relação da Educação e Trabalho.....	51
3 PEDAGOGIA EMPRESARIAL: SEUS CONCEITOS E APLICABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	54
3.1 História da Pedagogia.....	55
3.2 História da Pedagogia Empresarial.....	59
3.3 Atuação Pedagógica na Organização.....	62
4 UM DIÁLOGO SOBRE A PEDAGOGIA EMPRESARIAL E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NA GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE NITERÓI E AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO RIO DE JANEIRO: UMA ANÁLISE.....	66
4.1 PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA GUARDA CIVIL MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO.....	67



- PEDAGOGIA EMPRESARIAL NAS UNIVERSIDADES DO RJ. 75
- Um pouco da história das Universidades públicas do Estado do Rio de Janeiro
75

4.2.1.1 UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro	75
4.2.1.2 UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	91



INTRODUÇÃO

A educação é um tema que vem sendo discutido no ambiente empresarial há muito tempo, mas, no cenário atual, ela ocupa um espaço muito maior nas reuniões de planejamento estratégico das empresas e, ainda, foi acrescentado, nessa pauta, o foco em desenvolvimento de competências.

A partir dessa visão, a presente pesquisa possui como objetivo principal compreender de que forma está sendo implementado e difundido o novo modelo de educação corporativa, com foco nas competências, no ambiente organizacional brasileiro. Por sua vez, os objetivos específicos são:

- Discutir as diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento tradicional e os novos modelos de aprendizagem corporativa;
- Contextualizar a pedagogia empresarial;
- Investigar a atuação da pedagogia no novo contexto empresarial.

Em Kuenzer (1991), apresenta ampla discussão sobre a temática deste trabalho, que se inicia desde o século passado pelos clássicos da economia política, e ressurge no Brasil ao final dos anos 60, em virtude de grandes pressões da maioria da população por mais participação política e econômica. Nas últimas décadas, educadores brasileiros têm se imbuído de realizar estudos, pesquisas e debates sobre as questões que envolvem essa relação entre educação e trabalho. Alguns pontos foram obtidos com clareza, no que diz respeito a concretização de propostas privilegiando o trabalho como princípio educativo, visto que essa relação que oscila muito pela falta da sua compreensão, tem concorrido para a formulação de políticas educacionais e propostas pedagógicas discutíveis.

Ainda conforme Kuenzer (1991), a educação no Brasil foi articulada com a finalidade de preparar os pobres, marginalizados e desvalidos da sorte para trabalharem em funções mais técnicas, de níveis mais baixos e médio da hierarquia ocupacional e, assim, por não terem condições de acesso ao sistema regular de ensino, seriam os futuros candidatos aos cursos de qualificação profissional, que vão desde cursos de aprendizagem aos cursos técnicos.



Em 1909, surgiram os primeiros cursos profissionalizantes, com a criação de 19 escolas de aprendizes artífices, subordinadas ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, sendo que essas escolas foram criadas para atender a necessidade de inserção no mercado de trabalho dos jovens mais necessitados. A mão de obra qualificada só aparece como real preocupação na década de 40, a partir da Lei Orgânica do Ensino Industrial (1942)¹ que criou as bases de um sistema de ensino profissional para a indústria, foi organizado o funcionamento das escolas de aprendizes artífices.

A partir dessa Lei, todas as escolas criadas em 1909 passaram a disponibilizar cursos técnicos, além dos cursos já oferecidos, possibilitando que os estudantes tivessem equivalência parcial com o sistema regular de ensino, já que todos os concluintes do curso técnico poderiam ingressar em cursos superiores relacionados.

Em 1961, surgiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 1996)², que apesar de ter promovido o avanço quanto a articulação dos sistemas de ensino, ainda mantinha distintos a separação entre educação e formação profissional, onde um representava o trabalho intelectual e o outro o manual, ou seja, educação era para a burguesia e formação profissional para o povo. Com a Lei nº 7.044³/1982, se inicia uma mudança nesse conceito, visto que essa Lei substituiu o objetivo de qualificação profissional por uma concepção mais genérica “preparação para o trabalho”, provocando uma contrarreforma neste grau de ensino.

Com isso, o que se apresentava era que na escola os profissionais aprendem o saber apenas na teoria, faltando a prática, e, conforme Kuenzer (1991), essa limitação só pode ser sanada quando o profissional ingressava no mercado de trabalho, mas também ficava à mercê do tipo de fundamentação teórica recebida, se era adequada e articulada com a realidade do trabalho concreto e num período curto de prática poderia gerar, efetivamente, um profissional competente. Mas apesar de tudo isso, o certificado escolar, em alguns casos, ainda era um documento que abria oportunidades para o exercício de funções intelectuais no mercado de trabalho,

¹ O Decreto-Lei nº 4.073, de 30 de janeiro de 1942, conhecido como Lei Orgânica do Ensino Industrial, definiu que o ensino industrial será ministrado em dois ciclos: o primeiro ciclo abrange o ensino industrial básico, o ensino de mestria, o ensino artesanal e a aprendizagem; o segundo ciclo compreende o ensino técnico e o ensino pedagógico.

² BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 de dezembro de 1996.

³ Lei que altera dispositivos da Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, referentes a profissionalização do ensino de 2º grau.



conferindo habilidades, comportamentos e conhecimentos minimamente necessários para a aquisição de competências, por meio do exercício profissional.

Nesse contexto, tanto para a empresa quanto para o profissional, incluímos a visão de Chiavenato⁴ (2014) mostrando que toda empresa tem na sua constituição a inteligência, originária das pessoas, e para que o capital dessas empresas seja bem aplicado é imprescindível que seja inteligentemente investido e administrado, logo o desenvolvimento das pessoas se torna um investimento inteligente, quando bem planejado. E para que esse planejamento ocorra de forma eficiente e eficaz, atendendo as exigências de um mercado de trabalho que urge por agilidade, diferenciação e inovação contínua, é imprescindível que as organizações se reestruturem para lidar com as mudanças do mundo corporativo, utilizando estratégias para buscar novos modelos de aprendizagem com foco em desenvolvimento de competências e novos conhecimentos.

O interesse no tema deste trabalho partiu da minha experiência profissional vivenciada durante anos no mundo empresarial, que não percebia a educação como investimento, mas como custo. Tenho formação em Administração de Empresas e Pós-Graduação em Recursos Humanos e minha carreira se pautou na área de Recursos Humanos (RH) por cerca de 12 anos, dentro de organizações diversas, e nos últimos 20 anos como consultora nessa área, onde pude realmente atuar ministrando cursos em empresas públicas e privadas, bem como implementando projetos de reestruturação da gestão empresarial, treinamentos, programas de capacitação e, mais recentemente, como professora de cursos em EaD- Ensino à Distância, entre outras atividades na área de RH.

A partir dessa minha experiência, principalmente na consultoria, ficou muito clara a falta de conhecimento dos profissionais, tanto da área de RH quanto da alta direção, sobre a importância do aprendizado nas empresas como forma de desenvolvimento dos profissionais e da própria organização, assim, surge o interesse de conhecer mais sobre como mobilizar os empresários a entenderem melhor que a educação não é só aplicada nas escolas, mas também dentro das empresas como uma continuação do desenvolvimento do indivíduo e da organização.

⁴ Idalberto Chiavenato (Viradouro, 1936) é um escritor, professor e consultor administrativo brasileiro. Atua na área de administração de empresas e recursos humanos.



Desse modo, a questão de pesquisa consiste em como está sendo orientado o debate sobre a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de competências e a pedagogia nesse contexto empresarial? Com isso, foi fundamental as pesquisas sobre educação, competências, gestão por competências e pedagogia empresarial, pois abriu-se um leque de informações para poder avaliar diversos autores, analisar as informações e discutir com profissionais da área e lideranças das empresas.

A partir dessa hipótese, o estudo propõe melhor compreensão de como as organizações estão tratando a educação no ambiente organizacional e como as competências estão sendo inseridas dando lugar a um novo modelo de gestão, ou seja, a gestão por competências, e, ainda, de que forma o pedagogo pode contribuir com a introdução da pedagogia nas organizações. Esse novo modelo é uma forma estratégica de conduzir o negócio, orientando as ações de aprendizagem organizacional na direção correta, tendo como primeiro objeto as competências necessárias para prover as organizações de conhecimentos que gerem diferenciais competitivos e, como consequência, o ganho do capital humano.

Outro fator contribuinte para o desenvolvimento deste estudo foi oferecer às organizações um formato de como implementar novas formas de aprendizagem de seus talentos, a partir da nova proposta de gestão por competências apoiada pela pedagogia organizacional.

A partir da concepção do estudioso da metodologia científica Gil (2008) e Prodanov (2013), na pesquisa qualitativa as informações obtidas não são traduzidas em números, assim a análise dos dados coletados passa a depender muito da capacidade, do estilo do pesquisador e da interpretação. A metodologia adotada nessa investigação consiste em uma abordagem de cunho qualitativo, por buscar descrever e interpretar como as organizações estão realizando o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e quais as metodologias aplicadas.

Esse trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica que permitiu uma análise sobre pontos de vistas diferentes, caracterizado como revisão bibliográfica. Para dar aporte à metodologia, foram utilizados os autores Gonsalves (2001) e Prodanov (2013).

Segundo Gil (2008), a pesquisa documental utiliza como base materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, diferente da bibliográfica. Dessa forma esta pesquisa também é documental, devido as suas características cujas análises foram realizadas a partir dos conceitos apresentados por autores que



escreveram sobre os temas de educação, educação organizacional e dos diversos conceitos sobre competências. Também, foram consultados documentos oficiais de consonância temática e apresentados durante todo o trabalho, em se tratando de proposta de pesquisa aplicada. Ao que se refere às análises dos dados coletados, foi utilizada a perspectiva de análise de conteúdo segundo Bardin (2011).

No quarto capítulo, a pesquisa abrangeu o trabalho de pedagogia empresarial realizado na Guarda Municipal do Rio de Janeiro, onde foi criada a Escola de Formação da Guarda Civil, com o objetivo de preparar os servidores para uma trilha profissional dentro da Guarda e num contraponto foi avaliada as ementas dos cursos de pedagogia das Universidades públicas do Rio de Janeiro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), cuja matriz curricular é composta por 8 períodos, e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), cuja matriz curricular é composta 9 períodos, com o objetivo de avaliar como as universidades públicas estão preparando os pedagogos para atuarem no ambiente empresarial. Vale ressaltar, que essas análises foram realizadas em instituições do Rio de Janeiro, por ser o local onde atuo profissionalmente e, também, resido.

Os dois trabalhos tiveram a documentação analisadas a partir da Análise de Conteúdo de Bardin (2011), onde os documentos passaram por uma pré-análise quanto a utilização da pedagogia na construção dos seus conteúdos, bem como as competências como base de sustentação das ementas e, depois foi realizada a interpretação do material com base nos estudos apresentados nessa pesquisa.

Metodologicamente, também, assume uma pesquisa de caráter exploratória, por elencar as dificuldades apresentadas pelas organizações em entender a importância da educação organizacional no sentido de desenvolvimento não só individual, mas, principalmente, organizacional e como a falta desse desenvolvimento pode impactar em perdas financeiras e de capital humano.

O estudo apresentou características descritivas, com definições de conceitos que envolvem a temática, bem como a relação com o ambiente empresarial. A partir desses conceitos, foi possível explicar como a aprendizagem organizacional contribui para o desenvolvimento das organizações, e dos indivíduos que nelas atuam, e apresentar os motivos para ocorrências de determinados conflitos sobre os termos e, como consequência, a aplicação errônea no formato de aprendizagem, o que mostra ser, este trabalho e explicativo.



Esse documento foi essencial para traçar um paralelo com as competências organizacionais e reforçar toda questão deste projeto sobre a importância da educação no contexto profissionalizante e como a pedagogia está interagindo no ambiente empresarial.

Nas considerações finais foram apresentadas a contribuição desta pesquisa para novos estudos sobre o tema, onde poderá ser mais explorada a visão dos profissionais, tanto no âmbito empresarial quanto no pedagógico, sobre os efeitos do uso das competências no desenvolvimento dos profissionais e das organizações.

O presente trabalho estrutura-se em cinco capítulos que são em uma descrição acerca das aprendizagens organizacionais e o desenvolvimento de competências. No terceiro capítulo dialoga-se sobre a pedagogia no contexto organizacional e no quarto capítulo aponta-se as análises do nosso objeto de estudo. Por fim, as considerações finais.



2- DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: PROBLEMATIZANDO OS CONCEITOS

No mundo atual, de tantas transformações, tem sido pauta de muitas reuniões mencionar que o “fator humano” é o principal diferencial das organizações, visto que, na constante busca de vantagens competitivas que diferencie as empresas dos concorrentes e da “comoditização” de produtos e serviços, foi consenso de que esse diferencial, que compõem as organizações com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, só poderia ser encontrado nas pessoas.

O mercado empresarial busca pessoas com novas habilidades, novos conhecimentos e com atitudes que atendam a demanda diferenciada de transformações constantes, ou seja, as empresas buscam profissionais com competências adequadas a atender às necessidades de agilidade, criatividade e eficiência nos processos de trabalho, de forma a subsidiar a eficácia organizacional e a maximização dos resultados. Além disso, o cenário atual exige, também, o uso de competências por profissionais motivados e comprometidos com as estratégias das organizações. Nesse contexto sobre competências, vale uma explanação maior sobre as suas diferentes conceituações e o surgimento desse termo na história empresarial e pedagógica.

O termo competência é muito antigo e a sua conceituação foi sendo modificada ao longo da história, agregando novas definições. Segundo Carbone (2009, p.42 apud Brandão e Guimarães, 2001; Isambert-Jamati, 1997), na Idade Média, esse termo estava associado, exclusivamente, à linguagem jurídica referindo-se a um poder, que era facultado a uma pessoa ou instituição, para fazer julgamentos e tomar decisões sobre pessoas, declarando competente para dado julgamento ou realização de determinado ato.

Sob a ótica de Carbone (2009, p.42 apud Brandão e Guimarães, 2001; Isambert-Jamati, 1997), com o passar do tempo, o termo passou a ser entendido como a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de algo. Depois passou a ser usado como reconhecimento social e mais tarde veio a ser entendido como a qualificação da pessoa que era capaz de realizar certo trabalho.



Outra visão sobre competências é trazida por Lévy (2003) no seu projeto de Inteligência Coletiva que pressupõe que a inteligência deve ser distribuída entre todos os indivíduos e não se restringir apenas aos poucos privilegiados, ela deve ser coordenada em tempo real, resultando numa mobilização efetiva das competências. Dessa forma, segundo o autor, a inteligência coletiva visa o reconhecimento das habilidades distribuídas em cada indivíduo, de forma a fim de serem usadas em prol da coletividade, utilizando as tecnologias da informação e comunicação, o ciberespaço, como meio de disseminação das competências permitindo que todos os indivíduos se mantenham interligados independente do local geográfico em que estejam.

Segundo Lévy (2003), a inteligência coletiva tem como objetivo tornar o saber a principal base das relações humanas, por meio da identificação das competências dos sujeitos e da compreensão delas em suas multiplicidades. Neste sentido, analisando os aspectos da inteligência coletiva, trazido por Lévy (2003), percebe-se a valorização da capacidade do indivíduo e a preocupação em disseminar toda competência adquirida individualmente para todos os que tiverem interesse em conhecer e que a melhor e mais rápida forma de fazê-lo é utilizar o ciberespaço nessa divulgação, dentro ou fora das organizações.

No próximo subtópico refletimos sobre duas vertentes, conceitos de competências sob a ótica educacional (pedagogia das competências) e competência organizacional.

2.1 PEDAGOGIA DAS COMPETÊNCIAS

São diversos os conceitos sobre competências tanto no campo organizacional quanto no educacional. Saviani (2005) faz duas referências ao termo competências, conforme as citações:

“Passou-se de uma lógica da integração em função de necessidades e demandas de caráter coletivo (a economia nacional, a competitividade das empresas, a riqueza social, etc.) para uma lógica econômica estritamente privada e guiada pela ênfase nas capacidades e competências que cada pessoa deve adquirir no mercado educacional para atingir uma melhor posição no mercado de trabalho” (GENTILI, 2002 apud SAVIANI, 2005, p.21).”



Aparecem, também, novas expressões do tipo "pedagogia da qualidade total", "teoria do professor reflexivo" (FACCI, 2004), "pedagogia das competências" (Ramos, 2001 e 2003), (SAVIANI,2005, p.22).

Na primeira citação, o autor faz a correlação da importância de os indivíduos obterem capacidades e competências, mesmo que ainda diferenciando como sendo dois termos diferentes, no mercado educacional para conseguir uma posição melhor no mercado de trabalho. Nele o autor relaciona o termo competências à Teoria do Capital Humano. Na segunda citação ele já relaciona à pedagogia das competências.

Conforme Saviani (2013), foi na década de 60 que a aquisição de competências foi entendida como tarefa pedagógica. Segundo esse autor, as competências se identificavam com esquemas adaptativos, construídos pelos indivíduos, na interação com o ambiente no processo de acomodação. Na visão de Holanda et al. (2009), esse termo, competências, teve destaque na década de 90, principalmente depois das reformas educacionais que ocorreram no Brasil de forma a atenderem às demandas do processo de reestruturação produtiva do capital.

Nesse cenário, a pedagogia das competências começou a assumir um papel de concepção pedagógica em substituição às pedagogias tradicionais, dessa forma, o conceito de competências e de pedagogia das competências tem se revelado um campo de conceitos diversos, promovendo questionamentos no processo de formulação dos currículos e na prática pedagógica dos docentes em todos os níveis educacionais.

Vale observar que concomitantemente, nesse período da década de 90, as políticas neoliberais passaram a atuar mais criticamente sobre a legislação dos países em desenvolvimento, principalmente, na área educacional. Assim, observa-se que "[...] a educação passou, pois, a ser concebida como dotada de um valor econômico próprio e considerada como um bem de produção (capital) e não apenas de consumo" (SAVIANI,2005, p.22). Este pressuposto evidencia que a educação passa a ser um investimento importante para a burguesia e não, apenas, uma absorção de conhecimentos.

A burguesia usa essa situação para perpetuar a sua dominação e exploração sobre a classe proletária, assim esta classe deve utilizar a educação para alcançar a hegemonia, se apropriando de conhecimentos, que também lhe são de direito, como



a consciência política, social e econômica, concepção de mundo elaborada por meio da socialização da educação, da saúde, da dignidade da moradia, vestuário etc, de forma equânime, de qualidade para todos, de acordo com Saviani (2005).

Na ótica de Amaral (2016), na década de 90 as teorias educacionais tinham como foco o apoio a muitas exigências do mercado financeiro e fiscal, logo, as políticas neoliberais favoreciam as pedagogias que tinham como lema “aprender a aprender”. Com isso, a educação passou a ter o objetivo de preparar os indivíduos para atuarem no mercado de trabalho, que exigia a mão de obra qualificada, situação que favoreceu o aparecimento da pedagogia das competências, no âmbito escolar, com base no lema “aprender a aprender”, mas cujos interesses eram a adequação dos indivíduos aos interesses do mercado, por meio da educação construída com bases pragmáticas.

Desde as últimas décadas, essa situação mudou e o desenvolvimento profissional passou a ser condição *sine que non* para a sobrevivência empresarial, dessa forma, o que antes era um diferencial em algumas empresas sobre as demais, independente do tipo de investimento em formação, qualificação e sofisticação do conhecimento, passou a ser um pré-requisito no ambiente competitivo empresarial. Assim o que se identifica por trás da aprendizagem e da construção do conhecimento deixou de ser um tema específico do contexto escolar, assumindo um papel importante em qualquer lugar onde houver necessidade de desenvolvimento de pessoas.

Diante disso, a pedagogia foi, gradativamente, assumindo um papel de destaque no contexto empresarial, trazendo importantes reflexões e estratégias sobre a sua aplicabilidade no processo de desenvolvimento profissional no âmbito organizacional. Esse tema, pedagogia e pedagogia empresarial, será abordado, com mais profundidade, no terceiro capítulo desta pesquisa.

A partir da contextualização da pedagogia das competências, passamos ao cenário das competências sob a ótica organizacional.

2.2 COMPETÊNCIA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Por outro lado, quando buscamos o início do conceito no âmbito organizacional, encontramos pesquisas que mostram que a partir da década de 1970, o assunto virou interesse de vários pesquisadores, estimulando o debate



teórico. Apareceram diversas definições, conforme Carbone (2009, p.42) cita Gilbert (1978) como um dos primeiros a discutir sobre o conceito de competência, destacando que a competência humana seria expressa de acordo com o desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve, além do comportamento do indivíduo, também, as suas consequências no que se refere as realizações.

Outras definições surgiram, como a dos autores norte-americanos Boyatzis (1982, apud CARBONE, 2009, P.43) e MacClelland (1973, apud CARBONE, 2009, P.43), entre outros, definem a competência como um estoque de qualificações (conhecimento, habilidades e atitudes) que qualifica a pessoa a exercer determinado trabalho; outra definição, representada, na grande maioria, por autores franceses, como Le Boterf e Zarifian (1999, apud CARBONE, 2009, P.43), entre outros, que associavam a competência não a um grupo de qualificações individuais, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou melhor, aos resultados produzidos no trabalho (Dutra, 2009).

Sendo o conceito com aceitação mais ampla, tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional, é o trazido por Carbone et al (2009) que define competência como:

[...] combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, também conhecido com a sigla CHA, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Esse conceito é o mais utilizado no mundo empresarial visto que, com base nas proposições anteriores, a definição de Carbone et al (2009) traz a junção dessas proposições de forma integradora, fazendo sentido no trabalho organizacional. O profissional só expressa que possui a competência quando gera um resultado no trabalho e isso só ocorre quando existe não só o conhecimento, é necessário que os outros dois critérios estejam presentes para consolidar a competência, a habilidade e a atitude, na falta de um deles a pessoa não pode ser considerada que possui uma determinada competência.

Apresentamos na Tabela 1 os conceitos sobre os componentes da competência (CHA), segundo Rabaglio (2008).



Tabela 1- Conceitos dos componentes da competência (CHA)

Conhecimentos	Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa da competência, não se exige prática, apenas a formação e pré-requisitos necessários ao cargo.
	Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo etc.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
	Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto precisam de Habilidade.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano , que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Fonte: Rabaglio (2008).

Segundo Zarifian, (1999, apud CARBONE, 2009, P.44) as competências são apresentadas quando os indivíduos agem perante as situações, com as quais se deparam, gerando algum resultado. Assim, passam a ser o elo entre os atributos individuais e a estratégia da empresa, agregando valor econômico e social aos indivíduos e as organizações, na medida em que vão contribuindo para o atingimento dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social a respeito da capacidade das pessoas, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: Carbone (2009).



Na Figura 1, podemos identificar que uma competência é o resultado da mobilização, por parte do profissional, de uma união de recursos ou insumos, aplicados no trabalho sob forma de conhecimentos, habilidades e atitudes, que gera um desempenho profissional, expressado por comportamentos, atitudes ou resultados manifestados no trabalho, promovendo valor econômico e social.

As competências podem ser atribuídas a diferentes atores. Elas podem ser da organização com o conjunto de competências organizacionais, geradas pelo processo de desenvolvimento da empresa, valores e crenças, e se concretizam em seu patrimônio de conhecimentos proporcionando as vantagens competitivas no mercado em que se insere. E podem ser dos indivíduos, sendo que estas irão ser ou não aproveitadas pela organização.

Dessa forma, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências, visto que, segundo Dutra (2009), a organização faz a transferência de seu patrimônio de conhecimentos para os colaboradores, enriquecendo-os e preparando-os para atuar em novas situações profissionais e pessoais, tanto na organização quanto fora dela. Já as pessoas quando desenvolvem sua capacidade individual, também transferem seu conhecimento para a organização capacitando-a para enfrentar os novos desafios.

Na Figura 2, apresentamos um exemplo do desdobramento das competências no ambiente organizacional.

Figura 2 – Exemplo de desdobramento das competências no ambiente organizacional



Fonte: Chiavenato (2009)



Quando correlacionamos as competências individuais ao conceito de entrega, estamos considerando que é importante que o profissional tenha as competências desenvolvidas para atender as demandas da organização. Nesse contexto, quando a organização constata que o profissional não está atendendo essas demandas, a área de gestão de pessoas identifica que existe um *gap*⁵ de competência ou uma lacuna de competência, por meio da verificação de *performance*⁶, comparando o desempenho real com o desempenho desejado e para isso podem ser utilizadas diversas estratégias, desde a observação direta no trabalho até programas de avaliação de desempenho.

Os resultados advindos dessas avaliações geram insumos para o programa anual de desenvolvimento, planejando métodos de aprendizagem organizacional adequados para suprir esse *gap*. Lembrando que esses métodos podem ocorrer de diversas formas, por meio de cursos, treinamento, experiência, leitura, presencial, *on-line*, entre outras formas de aprendizado.

Cabe a área de gestão de pessoas, junto com o gestor da área, identificar qual será a melhor forma de desenvolvimento para cada profissional, sendo que essa aprendizagem deve ser contínua, visto que o aprimoramento das competências profissionais deve estar sempre no foco da organização, possibilitando desempenho sempre melhor que o anterior, gerando resultados concretos, de forma a atender aos desafios do mundo empresarial.

Os programas de desempenho por competências têm ocupado cada vez mais espaços nas organizações. Ao invés de investir em listas de cursos, os projetos são elaborados para atender a dois critérios, segundo Gramigna (2002):

- a) o investimento nas principais competências para o melhor desempenho empresarial e o aumento da competitividade;
- b) o resultado das performances individuais ou das equipes de trabalho.

Dessa forma, será possível promover programas que realinham competências e reforçam as que já fazem o diferencial.

⁵ *GAP* é um termo em inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo, definição no link <https://www.significados.com.br/gaps/>.

⁶ Termo em inglês que significa atuação, desempenho, em português. Termo muito utilizado no meio empresarial, , definição no link <https://www.significados.com.br/gaps/>.



Na abordagem de Dutra (2009), os processos que estão mais propensos à abordagem por competências são aqueles que estimulam e criam condições para o desenvolvimento dos profissionais, especialmente pela viabilidade de definir esse desenvolvimento como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis mais crescentes de complexidade. Com isso, ele apresenta alguns desdobramentos:

- a) mensuração do desenvolvimento: verificar os níveis de complexidade propicia medir o nível de desenvolvimento do profissional;
- b) perenidade e comparabilidade dos padrões: visto que o que será mensurado é a complexidade do trabalho há um padrão estável no tempo. Além disso, existe a possibilidade de avaliar os diferentes tipos de trabalho e em diferentes contextos;
- c) desenvolvimento como patrimônio da pessoa: o profissional que aprende a desempenhar atividades mais complexas, não regride, por outro lado, quem está acostumado a trabalhar em níveis de menor complexidade, fica frustrado e não desafiado (Stamp, 1993).

Nessa abordagem de Dutra (2009), fica claro que os critérios para realizar os tipos de desenvolvimentos devem ser avaliados quanto a complexidade, visto que cada tipo de atividade desenvolvida envolve trabalhos mais ou menos complexos e a partir dessa análise é que será possível avaliar qual a melhor forma de aprendizagem.

Dessa forma, o desenvolvimento empresarial tenha foco e direção é necessário relacionar os conceitos de competência e carreira, como capacidade para realizar atribuições e assumir mais responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Outro ponto que reforça a abordagem por competência, no desenvolvimento dos profissionais, é a possibilidade de criar uma base conciliando as expectativas entre as pessoas e a organização. Assim, o profissional passa a ser visto por conta da sua trajetória profissional e não, somente, em função do cargo que ocupa, trazendo uma perspectiva a longo prazo, de forma clara na sua carreira, e, a partir do desempenho de atividades mais complexas, a organização consegue visualizar o processo sucessório que ocorre, com frequência, em empresas modernas onde as arquiteturas e estruturas organizacionais estão em constantes transformações,

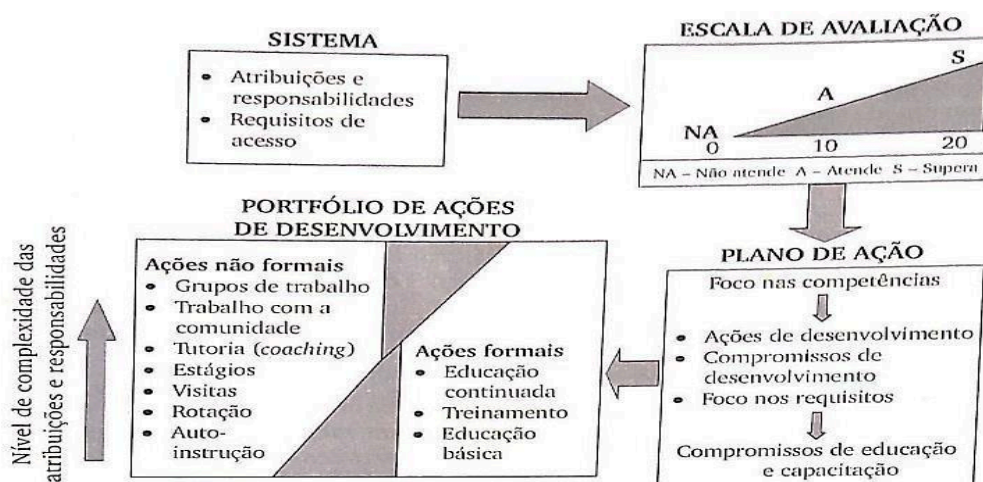


gerando a necessidade de profissionais que saibam lidar com situações mais complexas, onde precisam enfrentar maiores desafios.

As ações de desenvolvimento podem ser formais, estruturadas por meio de programas específicos, treinamentos a curto prazo, instrutores etc, e informais, estruturadas por meio de ações no próprio local de trabalho, participação em projetos interdepartamentais, tutorias, programas de *trainee*⁷, estágios em outros setores etc. As ações de desenvolvimento devem incentivar o uso diferenciado do patrimônio de conhecimento que os profissionais possuem e, por outro lado, os outros profissionais que atuam em processos, com menor complexidade, acabam sendo incentivados a ampliar o repertório de conhecimento e experiências para seu desenvolvimento.

Na Figura 3, apresentamos um resumo do fluxo para a construção desses planos de ação.

Figura 3- Estrutura das ações de desenvolvimento



Fonte: Dutra (2009)

O processo de avaliação de pessoas nas organizações é outro fator importante para o uso da abordagem por competências, pois essa é uma das questões mais complexas na gestão de pessoas, definir o que é desempenho e como avaliá-lo. Segundo Dutra (2009), “desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou para o negócio”, onde o autor

⁷ O programa de trainee tem como objetivo principal desenvolver e reter mentes diferenciadas com notável capacidade de gestão para assumir posições estratégicas no futuro. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-funciona-um-programa-de-trainee.7e0db85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.



divide o desempenho em três dimensões, com interação mútua, e que devem ser analisadas de forma diferente. São elas: desenvolvimento, esforço

Comportamento, dimensões que são abrangidas pelo processo por competências.

E ainda, segundo Le Boterf (1999, apud Borges-Andrade 2006), o mapeamento de competências relevantes ao atingimento dos objetivos e metas organizacionais atende a três finalidades: aos funcionários, como parâmetro para orientar o seu desenvolvimento profissional; aos gestores, estabelece critérios para avaliação de desempenho e ferramenta de desenvolvimento das suas equipes; e à área de gestão de pessoas, direciona os métodos de recrutamento, gestão de carreiras e sobretudo os planos de educação.

O conceito de competências, além de ajudar aos profissionais a aprimorarem seus conhecimentos e habilidades, para atender uma determinada atividade, também pode orientar para outras ações, no planejamento de futuras promoções.

As ações das áreas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), principalmente pelo caráter tecnicista de alguma de suas atividades, exigem mudanças rápidas no desenvolvimento de tecnologias.

Com isso, a gestão por competências tem sido ressaltada como um modelo alternativo de gerir as organizações e trilhas de aprendizagem; esse modelo tem demonstrado ser a melhor forma de ajustar à lógica das competências, pois confere certa autonomia as pessoas, diferente das grades “tradicionais” de treinamento que apresentam conjuntos de ações de aprendizagem, geralmente restritas a cursos formais e com vínculo ao desempenho de um determinado cargo, que devem ser cumpridas obrigatoriamente por todos os funcionários, desconsiderando outras oportunidades de aprendizagem, inclusive o próprio ambiente de trabalho, que é um importante espaço educacional dentro das organizações.

Atualmente, as empresas, com visão de futuro, estão investindo no desenvolvimento de novos perfis, com um olhar totalmente diferente, onde a valorização do capital humano, na gestão por competências, é o diferencial para desempenhar e antecipar as transformações do mercado e, assim, alcançar a vantagem competitiva tão esperada.

Nesse contexto, se faz necessário uma total transformação na forma de agir e pensar dos profissionais desse novo mundo e, para isso, o modelo antigo de treinamento não está mais alinhado com essas perspectivas atuais e futuras,



abrindo espaço para o novo modelo de educação corporativa ou educação empresarial.

Antes de entrarmos mais a fundo no modelo de educação organizacional com foco em competências, vamos entender melhor os conceitos sobre educação, treinamento, desenvolvimento entre outros.

A pluralidade de conceitos e definições é uma realidade em qualquer área do conhecimento, dificultando, com isso, o entendimento do real conceito e definição acerca de vários temas e a utilização dos mesmos, tanto na área escolar quanto nas organizações, de forma assertiva. Apesar de toda essa dificuldade, é importante que essas definições estejam claras para melhor compreensão dos resultados que se quer alcançar e de quais métodos são mais adequados ao planejamento, execução e avaliação das várias ações educacionais.

Começando pela visão de Chiavenato (2014), os indivíduos têm uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver e a educação está na base dessa capacidade. Ele afirma que qualquer modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve garantir ao indivíduo “a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas”. O treinamento e desenvolvimento de pessoal, cuidam da aprendizagem de forma individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem; já o Desenvolvimento Organizacional (DO) tem uma concepção mais ampla e abrangente, tendo como foco a forma como as organizações aprendem e se desenvolvem por meio da mudança e inovação.

Segundo Vargas e Abbad (2006)⁸, a área de treinamento e desenvolvimento das empresas encontra-se com vários problemas conceituais sobre o assunto e, conforme os autores, existem pelo menos quatro conceitos muito utilizados nessa área do saber, onde se tem empreendido maiores tentativas de conseguir dar maior precisão conceitual aos assuntos sobre instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. A partir dessa visão, vamos apresentar, abaixo, essas conceituações, ainda utilizando as pesquisas dos autores em referência.

Com o passar dos anos novos termos apareceram e foram adicionados a área de treinamento e desenvolvimento, ou seja, no desenvolvimento dos indivíduos,

⁸ VARGAS, Miramar Ramos Maia, ABBAD, Gardênicia da Silva, no Livro Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e trabalho, capítulo 7, p.137.



sendo que alguns deles com muita precariedade de definições e aplicação, mas é importante apresentarmos para um melhor entendimento sobre o assunto.

Quando falamos de educação estamos englobando diversas terminologias que são formas de aprendizagem e que confundem muitos profissionais, tanto da área de educação quanto organizacional e para que possamos dar prosseguimento ao assunto tratado, vamos esclarecer alguns conceitos sobre Informação, Instrução, Treinamento, Desenvolvimento, Educação, Universidade Corporativa e *e-Learning*. Depois dessas abordagens, será mais fácil o entendimento do problema apresentado por este projeto e como este trabalho irá contribuir para aplicação do novo modelo na educação corporativa.

Em primeiro lugar, vamos trazer algumas abordagens sobre Aprendizagem Organizacional, que é um tema de grandes tensões entre alguns pesquisadores, tais como Abbad e Borges-Andrade (2004), Bastos, Neri e Loiola (2007) entre outros.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Apesar desse assunto já ter sido citado em alguns momentos deste trabalho, entendo que seria importante falarmos um pouco mais sobre o conceito, visto que o mesmo tem diversas vertentes de entendimentos por vários pesquisadores.

Segundo Prange (2001, apud Bastos, Neri e Loiola, 2007, p.115), quando observamos o campo da aprendizagem organizacional, constatamos que existe pouco ou nenhum consenso na área.

A teoria da aprendizagem organizacional, apesar ser mencionada como uma aprendizagem coletiva, também considera que as ações que produzem o aprendizado não são realizadas pelas organizações, mas pelos indivíduos que a compõe. Mas, vale ressaltar que é de responsabilidade das organizações criarem condições para facilitar o processo de aprendizagem organizacional, apesar de, por um lado, podermos afirmar que as organizações não possuem cérebro, por outro lado é fato que elas têm “sistemas cognitivos e memórias; criam rotinas e procedimento, padronizados para tratar os problemas internos e externos” (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, todo conhecimento gerado e rotinas criadas acabam fazendo parte, seja de forma explícita ou tácita, dos registros que constituem a memória da organização.

Apresentamos no Quadro 1, abaixo, algumas interpretações sobre o conceito de aprendizagem pelo ponto de vista de diversos autores:



Quadro 1- Definições sobre Aprendizagem

Autor	Definição
Abbad e Borges- Andrade (2004)	consideram que a aprendizagem só ocorre no nível dos indivíduos, mas que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo
Cook e Yanow (1996, apud Bastos, Neri e Loiola, 2007)	admitem a existência da aprendizagem organizacional no processo produtivo de uma comunidade. Eles afirmam que ela deve ser analisada a partir da perspectiva cultural e o grupo, não o indivíduo, é que deve ser a unidade de análise
Para Kim (1993, apud Bastos, Neri e Loiola, 2007, p.116)	é um processo que existe nas organizações como uma espécie de memória documental, registro de rotinas e procedimentos, que pode ser consultada em problemas futuros.
Robey, Boudreau e Rose (2000, apud Bastos, Neri e Loiola, 2007)	se refere a forma como a organização, ao longo da sua história, adquire os conhecimentos, como eles se disseminam e como impactam no desempenho futuro da organização
Gnyawali e Stewart (2003, apud Bastos, Neri e Loiola, 2007)	defendem que para que ocorra a aprendizagem organizacional, as empresas precisam possuir mecanismos internos e processos de forma a permitir o acúmulo e distribuição das informações mais relevantes. Também, é necessário ter mecanismos que propiciem o desenvolvimento do conhecimento organizacional e este seja disseminado por toda a organização

Fonte: Borges-Andrade, Abbad, Mourão & Cols (2007)

No Quadro 1, podemos verificar que as definições flutuam entre o conceito de que a aprendizagem, na organização, pode ocorrer de forma individual, grupal ou organizacional, sendo que esse debate é de difícil solução, visto que é de natureza epistemológica, onde a questão se resume na questão de quem é o sujeito da aprendizagem. Sendo essa a tensão que muitas vezes ocorre nas organizações.

Peter Senge (2005), preconiza que organizações de aprendizagem consistem em instituições onde se valoriza o aprendizado coletivo, ou seja, organizações capazes de oferecer ambientes em que os profissionais teriam liberdade e estímulo para inovar por meio da colaboração mútua.



Para o autor Peter Senge (2005), o primeiro passo para iniciar um processo de aprendizagem, em uma organização, é conscientizar os profissionais de que o aprendizado é importante e que precisa do engajamento e comprometimento de todos para que isso promova mudanças profundas, além de significar um desafio pessoal para cada profissional. Também é imprescindível a criação de ambientes adequados para facilitar o processo de aprendizagem e socializar o conhecimento. Esses espaços são conhecidos como Organizações que Aprendem ou Organizações de Aprendizagem.

Segundo Senge (2005), Organizações de Aprendizagem são espaços estruturados de forma que as pessoas possam desenvolver, de forma contínua, sua capacidade de gerar resultados esperados, e assim aspirações coletivas se tornam de fácil acesso e os indivíduos descobrem como aprender juntas. Com isso, as organizações podem usar as capacidades mentais de seus colaboradores para desenvolver formas de melhorar os processos de aprendizagem, continuamente, e que se renova por meio da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, provocando espirais de conhecimento que ficam presentes em vários locais da organização.

Le Boterf (1994), também contribui com a visão onde o processo de aprendizagem organizacional pode ser considerado um grande instrumento para o desenvolvimento de novas competências, ao afirmar que:

“[...] é aprendendo a reconhecer os problemas, classificá-los em relação aos seus contextos, que o sujeito se tornará capaz de aprender a aprender [...] e saberá não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas”.

Com essa citação, Le Boterf (1994) reforça as características do processo de aprender a aprender onde o indivíduo não se limita a repetir uma ação, ele utiliza novos conhecimentos e habilidades colocando em contextos diversos e, assim, ele está apto a aprender a ter uma visão mais ampla de todos os contextos distintos, conseguindo reconhecer problemas e categorizá-los no contexto em que se encontram e, com isso terá a competência de resolver mais de um problema de diversas categorias.

Nesse contexto, podemos dizer que a aprendizagem organizacional consiste em um conceito muito amplo, onde a finalidade, num primeiro momento, é promover



mudanças de forma a executar melhor as tarefas, aperfeiçoando o que já está sendo realizado, na busca da eficiência no desempenho das atividades, utilizando diferentes ferramentas e metodologias para desenvolver, aprimorar e socializar os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Esse processo de transferência de conhecimento pode ser realizado por meio de observação de exemplos dos mais experientes compartilhamentos de informações, cultura organizacional, uso da tecnologia, entre outras formas.

E esse processo de criação, conversão, registro e transmissão do conhecimento podemos identificar como sendo um processo de desenvolvimento de competências.

Logo, podemos dizer que o processo de Aprendizagem Organizacional é o desenvolvimento de competências específicas que geram a mudança de comportamento organizacional, conforme às demandas internas ou externas, tornando a organização mais eficaz e eficiente atendendo seus direcionadores estratégicos, tendo como resultado um alto desempenho.

Dando continuidade à conceituação das terminologias, no subcapítulo abaixo, serão apresentados os conceitos de treinamento e aprendizagem e outros eventos que geram aprendizagem, que os profissionais das organizações não sabem diferenciar e isso gera enormes transtornos quando da classificação das necessidades organizacionais.

2.4 TREINAMENTO E APRENDIZAGEM

A aprendizagem humana ocorre de diversas formas, Abbad e Borges-Andrade (2004) esclarecem que nem todas os eventos que geram aprendizagem são necessariamente, ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação. Dois desses eventos são a Informação e a Instrução.

O primeiro evento, conhecido como, **Informação** pode ser entendida como indução da aprendizagem, por meio de módulos ou unidades que são disponibilizados em diversos meios, principalmente no meio digital e de comunicação, do tipo portais corporativos, *links*, bibliotecas virtuais e similares. Para muitos a sala de aula simboliza aprendizagem e, é compreensível que a *web* (*Word*



Wide Web)⁹ seja vista como uma versão *on-line*¹⁰ da experiência de sala de aula, mas ela é muito mais do que isso, poderíamos comparar a *web* como uma grande biblioteca repleta de informações para atender as demandas das pessoas. Muitas pessoas utilizam a *web* como forma de buscar informação, demonstrando que, com isso, estão aprendendo. Segundo o dicionário Aurélio informação, entre as diversas definições: “informação é a reunião de conhecimentos, dos dados sobre um assunto ou pessoa”.

O segundo evento ficou conhecido como a **Instrução** é uma forma mais simples de estruturar situações de aprendizagem que englobam definições de objetivos e a aplicação de procedimentos instrucionais. A instrução é utilizada para transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes simples, com períodos de curta duração, como aulas. Na década de 1950, o Congresso Internacional de Ciências Administrativas definiu: “a instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados por meio dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão”. No dicionário Aurélio, instrução é: “Ação de instruir; ensino, educação: no Brasil a instrução primária é gratuita e obrigatória. Noções adquiridas; sabe: ter boa instrução”.

Para o termo **treinamento**, a literatura traz inúmeras definições, mas além de serem muitas, todas acabam tendo coerências entre si. Consta no dicionário Aurélio treinamento como sendo o “processo que torna alguém capaz de desenvolver algo, através de orientação ou instrução; destreza ou conhecimento adquirido em qualquer área; habilidade”.

O quadro, abaixo, sumariza algumas definições encontradas na literatura.

Quadro 2 – Definições de Treinamento

Autor	Definição
Hinrichis (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é a aprendizagem para propiciar melhoria de

⁹ Web é uma palavra inglesa que significa teia ou rede. O significado de web ganhou outro sentido com o aparecimento da internet. A web passou a designar a rede que conecta computadores por todo mundo, a World Wide Web (WWW).

¹⁰ On-line: conectado direta ou remotamente a um computador e pronto para uso (diz-se de sistema, equipamento ou dispositivo).



	desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
UK <i>Department of Employment</i> (1971, apud Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

Fonte: BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (2006).

Analisando todas as definições no quadro 2, podemos identificar que os conceitos são bem semelhantes, tendo como diferenciação apenas nos dois últimos autores que destacam a aquisição de competências quando citam atitudes, conhecimentos e habilidades na melhoria das atividades desenvolvidas.

Hinrichs (1976) complementa sua definição no quadro 2, destacando alguns aspectos:

- a) a aprendizagem deve contribuir para que os objetivos organizacionais sejam alcançados;
- b) por aprendizagem podemos entender como o processo onde ocorre a mudança de comportamento pela experiência (atividade de treinamento, neste caso);
- c) a ideia de treinamento teve o entendimento de um processo de forma sistemática, conduzido pela organização, de forma intencional;
- d) o comportamento deve ter um rótulo geral, onde se inclui cognições e sentimentos. Ele deve ser pensado como uma habilidade, treinamento já deve ser compreendido como o processo de ampliar/desenvolver habilidades; sendo neste caso, aquelas que aumentem o nível de proficiência de uma tarefa, onde são agrupadas em três categorias: motoras, cognitivas e interpessoais.

Apesar do conceito de Hinrichs (1976) ter parâmetros importantes para o entendimento de treinamento e diferenciá-lo dos demais, ele inclui todas as formas de habilidades e quaisquer procedimentos de iniciativa da organização, mas ele faz



uma grande diferenciação quando inclui o critério de intencionalidade em produzir melhora do desempenho e o controle do processo de treinamento. Sendo que outros autores, como Weis (1978, apud BASTOS, 1991), que analisaram o processo de aprendizagem social de valores com referência ao trabalho nas organizações, discordam que todo processo de socialização no contexto empresarial, incluindo aprendizagem e mudança de comportamento, ocorre com os critérios de intencionalidade e sob o controle da organização.

A partir da visão de Weis (1978, apud Bastos, 1991), podemos entender que apesar da conceituação de Hinrichs (1976) ser bem abrangente, não seria correto dizer que o treinamento sempre será de forma intencional, pois quando um profissional tem a experiência de trabalho envolvendo contato com pessoas e, principalmente com superiores, que implicam em aprendizagem e mudança de comportamento, não ocorre com base em procedimento intencionalmente concebidos e sob controle da empresa.

Rosemberg (2001, apud BORGES-ANDRADE, 2006) entende que o treinamento tem o papel de configurar a aprendizagem numa direção específica, de forma a dar o apoio as pessoas na aquisição de uma nova habilidade. Ainda segundo Rosenberg (2001), o treinamento apresenta quatro elementos principais, conforme elencados no quadro 3:

Quadro 3 – Elementos principais do treinamento

Elemento	Definição
Intenção	a <i>intenção</i> de melhorar um desempenho específico, proveniente de uma avaliação de necessidades que reflete na produção de objetivos instrucionais;
Desenho	o <i>desenho</i> que apresenta a estratégia instrucional que melhor se adequa à aprendizagem requerida e às necessidades da clientela, inclusive as estratégias de mensuração que levam a eficácia do treinamento;
Meios	os <i>meios</i> em que a instrução é entregue, podendo incluir sala de aula, tecnologias diversas, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens;
Avaliação	onde a complexidade pode variar desde situações mais simples até as mais formais, com necessidade de certificação.

Fonte: BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (2006).



Na visão de Rosemberg (2001) o treinamento tem um papel muito específico na aprendizagem, tem que ser estruturado e planejado de forma a poder atender não só a necessidade de adquirir domínio de uma determinada habilidade exigida para a profissão, mas também ter a certeza de que essa habilidade será utilizada de forma adequada ao atendimento da sua aplicabilidade, por isso ele divide em quatro elementos que podem dar suporte a essa eficácia ao treinamento.

O desenvolvimento é outra terminologia que traz diversas discussões sobre sua definição e formas de aplicação. No subcapítulo 2.5, tentaremos contextualizar esse assunto de forma a um melhor entendimento e utilização, conforme alguns autores.

2.5 DESENVOLVIMENTO

Segundo a história, a criação da expressão desenvolvimento de recursos humanos, foi atribuída a Leonard Nadler¹¹. Para ele a expressão *desenvolvimento de recursos humanos* tem uma única função: promover a aprendizagem para funcionários (ou não), visando a apoiar a organização no alcance de seus objetivos. O autor ainda complementa, defendendo essa expressão, que nela estariam englobados três importantes conceitos: treinamento, desenvolvimento e educação. Nadler define o desenvolvimento como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. Além de Nadler mais autores também dão sua contribuição na definição de desenvolvimento. No quadro 4 apresentamos algumas dessas definições.

Quadro 4 – Definições de desenvolvimento

Autor	Definição
Bastos (1991)	Afirma que desenvolvimento de recursos humanos é um conceito conhecido globalmente, envolvendo outras funções de administração de pessoal, além de treinamento; sua ampla utilização, prende-se ao fato das próprias organizações em sua trajetória de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos. Ele, ainda, ressalta que desenvolvimento engloba e não

¹¹ Dr. Leonard Nadler foi pioneiro no campo de desenvolvimento de recursos humanos e professor de longa data na *The George Washington University*. Foi amplamente reconhecido por cunhar o termo “desenvolvimento de recursos humanos”. Foi o primeiro a receber o Prêmio de Contribuição Distinta para o Desenvolvimento de Recursos Humanos da Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento (ASTD)



	substitui o conceito de treinamento.
Vargas (1996)	Agrupa os dois conceitos – treinamento e desenvolvimento – em uma única definição. Para Vargas, ambos os conceitos representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.
Sallorezo (2000)	Sallorezo reconhece que o termo desenvolvimento não tem vínculo específico com o contexto de trabalho. Definindo desenvolvimento como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não diretamente ligada a um posto de trabalho.

Fonte: BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (2006).

Conforme pode ser observado nas definições do quadro 4, o desenvolvimento ocorre não só no ambiente empresarial, mas em qualquer ambiente: escolar, familiar etc. Com isso, podemos fazer o nexos com a educação no sentido de que esta engloba todos os processos de aprendizagem, onde o desenvolvimento faz parte da educação, conforme veremos no próximo subcapítulo.

2.6 EDUCAÇÃO

Segundo o art.1º da Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a educação abarca os processos de formação desenvolvidos em ambiente familiar, na convivência social, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, organizações da sociedade civil e manifestações culturais, tendo como objetivo o desenvolvimento do educando, preparando-o para exercer a cidadania e qualificando-o para o trabalho.

Educação, entre todos os conceitos vistos até aqui, pode ser considerado a forma mais completa de aprendizagem, com um propósito que vai além do ambiente de trabalho.

Existem várias formas de promover a educação, por meio de leituras, viajando, assistindo aulas, conversando, entre outras. Bastos (1991) cita, em seu artigo publicado na Revista de Administração, a definição estabelecida pelo Congresso Internacional de Ciências Administrativa para educação, na década de

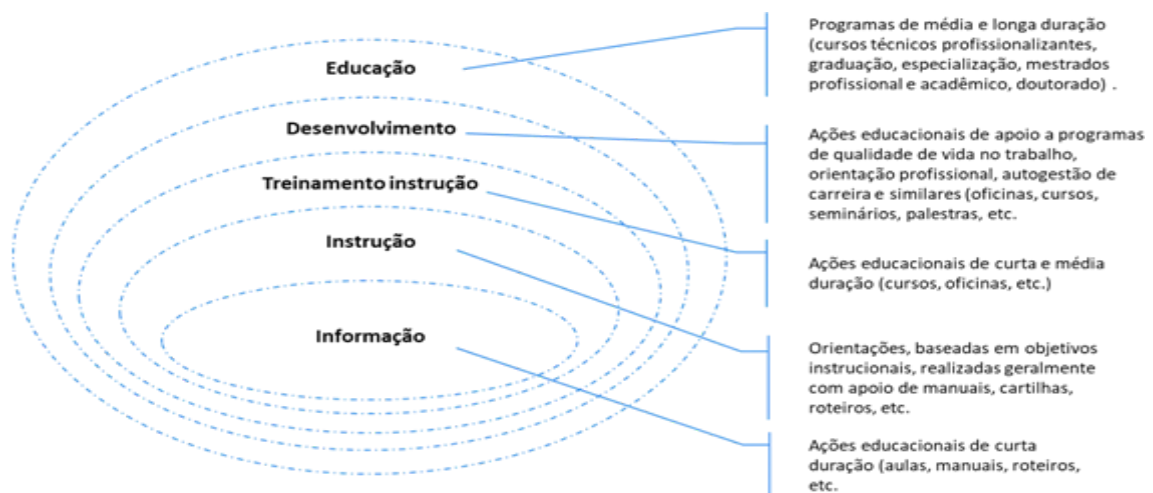


1950: “A educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas”. Nessa citação, Bastos (1991) deixa claro que a educação tem uma abrangência muito grande, pois a mesma seria com um guarda-chuva para os demais conceitos de aprendizagem, visto que nela estão inseridos todo e qualquer tipo de aprendizado, formal ou não, seja por leituras, cursos, pesquisas, trocas por meio da convivência com grupos entre outras formas que ajudam a saber lidar com as situações apresentadas.

Outra definição que nos é apresentada por Nadler (1984) é a de que educação é a “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”. Nesse contexto podemos entender que Nadler trata da educação aplicada ao contexto das organizações de trabalho e quando se refere a “trabalho diferente”, poderia implicar, também, em promoções.

Após a contextualização desses termos, Sallorenzo (2000) propõe um diagrama, que apresentamos na figura 4, onde poderemos identificar a abrangência desses quatro conceitos – instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.

Figura 4 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais



Fonte: Figura retirada do Livro *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Borges-Andrade, Abbad, Mourão & CoIs, Adaptado.

Na figura 4, podemos notar que a sequência tem muita lógica, visto que, segundo Nadler (1984), o conceito de educação engloba todos os outros. Houveram diversos questionamentos sobre essa sequência, mas o autor afirma que o importante não é se essa sequência é a ideal ou não, mas sim o entendimento e a



distinção entre cada conceito. Logo, quando tratamos desses conceitos dentro do ambiente organizacional, Nadler(1984), na sua definição de educação:

“aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”, parece associar o termo educação a algum tipo mais específico de obtenção de conhecimento formal, como por exemplo à formação acadêmica, direcionando para a escolha de profissão, assim alguns exemplos de ações educacionais que poderiam estar associadas ao tipo de indução de aprendizagem, incluiriam cursos de média e de longa duração, cursos de especialização, mestrado e doutorado. Com isso, em virtude da complexidade das estruturas de conhecimento, educação teria um nível de complexidade maior e por isso, aparece como o último círculo do diagrama.

Vale ressaltar, que não estamos descartando os conceitos de outros autores que apresentam o desenvolvimento no último círculo, o qual também está correto. O que se traz para a discussão é a posição desse conceito sobre desenvolvimento e o nível da abrangência a ele atribuído. Essas formas de indução de aprendizagem nas organizações, apresentadas na figura 4, podem estar ligadas a hierarquia de objetos de aprendizagem. Os objetos de aprendizagem são “unidades ou módulos completos e reutilizáveis de informação, conhecimento ou conteúdo, veiculados por quaisquer meios de ensino”, conforme Borges-Andrade (2006). Assim, é possível fazer uma articulação desses objetos de aprendizagem de forma atender às necessidades de cada instituição ou organização, por exemplo hierarquizar do mais simples para o mais complexo conteúdo, fazendo com que o indivíduo consiga ir assimilando as informações de forma gradativa.

Atualmente, nas áreas de gestão de pessoas, conforme Borges-Andrade (2006), parece que existe um consenso de que, na prática, quando comparamos os modelos de ações educacionais utilizadas, o conceito de educação aparece mais forte do que o de desenvolvimento. Esse conceito, nos últimos anos, evoluiu e passou a ter novos significados, todos com foco no crescimento profissional e pessoal do indivíduo.

Dessa forma aparecem alguns desdobramentos tais como: educação aberta e educação continuada, educação a distância, *e-learning*, educação corporativa e universidade corporativa, que, como os demais conceitos já apresentados, ainda são confusos para alguns profissionais, tanto de empresas quanto da pedagogia, por isso da importância de apresentar as diferenças e entendimentos desses termos nos



subcapítulos abaixo, dirimindo mais um gargalo dentro dos conceitos de educação e aprendizagem.

2.6.1 EDUCAÇÃO ABERTA

Na literatura, normalmente, se associa a educação aberta a educação a distância, apesar de que o primeiro termo quase não aparece formalmente. Existe uma discussão, entre pesquisadores da área, sobre as diferenças entre esses dois termos, o que dificulta a busca na literatura por artigos sobre os dois assuntos.

Alguns autores defendem que a maior parte das iniciativas de educação aberta são também de educação a distância. Outros autores identificam diferenças para o desenvolvimento de uma educação aberta, a qual estaria focada no desenvolvimento individual dos alunos, e daria maior disseminação do conhecimento. Já a educação a distância ocorre através das várias formas de comunicação (televisão, computadores entre outras), estaria mais voltada à disseminação do modelo de educação aberta. É atribuída a educação aberta, por vários autores, uma ideia mais filosófica e ideológica.

Segundo o Portal Educação¹², educação aberta, tem como base uma metodologia centrada no estudante. Os cursos, normalmente, são elaborados para atender às necessidades de quem estuda sozinho e para isso possui uma linguagem específica para motivar a aprendizagem individualizada. Os materiais extracurriculares têm a proposta de serem disponibilizados aos estudantes de fácil acesso, através de textos, kits de experimentos, websites e plataformas de aprendizagem virtual na internet. Também, existe nesta modalidade, a opção de envio de materiais de estudo via correspondências.

A educação aberta propicia maior liberdade ao aluno, visto que ele possui o controle sobre como e onde vai aprender, podendo se organizar e desenhar o percurso que vai seguir, normalmente ele tem acesso a todas as disciplinas e módulos e, dessa forma, consegue organizar o seu currículo para estudar, tendo prazo para concluir o curso, que varia entre 2 a 4 anos. O professor atua como facilitador.

¹² Portal Educação, surgiu em 2001 como o primeiro site de cursos on-line, em várias áreas do conhecimento. Foi criado por Anísio Spínola Teixeira. Disponível em <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao-fisica/diferencas-entre-ead-e-educacao-aberta/55241>. Acessado em 20 ago. 2022.



2.6.2 EDUCAÇÃO CONTINUADA

No âmbito da LDBEN (Lei nº 9394/96), de onde surgiram novas políticas de formação de professores) encontramos tendências para a formação continuada e que acabou se concretizando ao longo do tempo. No artigo 67, dessa lei, estipula que “os sistemas de ensino deverão promover a valorização dos profissionais da educação e o inciso II refere-se ao aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim”. Vale ressaltar que, independente da modalidade de educação ela deve ser de forma contínua, já que o mundo não para de mudar e só por meio da educação continuada é que poderemos estar aptos a atender as demandas do mercado. Com base no artigo 67 da LDBEN, é de extrema importância enfatizar a necessidade de os profissionais da educação também serem abrangidos pelos critérios da aprendizagem continuada, visto que se o profissional que ensina não tiver suas competências constantemente atualizadas, ele não terá condições de apoiar o desenvolvimento dos alunos.

Com isso, reforçou-se a indicação da necessidade de um novo perfil de educador, objetivando a elevação da qualidade da educação e o reconhecimento da necessidade da formação continuada dos professores, estimulando o pensamento mais crítico, sendo alvo de estudos de diversos autores que defendem esse pensamento, tais como Nóvoa (1995), Saviani (2000), Freire (1996), entre outros. Dessa forma, esse tema ficou recorrente nas discussões e fóruns de encontros nacionais e internacionais.

Esse modelo de aprendizagem não é só necessário para refletir sobre novas condições de acesso ao conhecimento, mas também como instrumento de análise da própria prática. Se não houver uma formação constante e consistente, ficará difícil compreender tanto a vida escolar quanto a profissional.

A educação continuada ou educação ao longo da vida, como alguns autores chamam, deveria fazer parte da vida de qualquer profissional, seja da área de educação ou não, visto que as exigências do mercado atual são diferentes das exigências futuras. Logo, a continuidade do aprendizado deve fazer parte da vida de todos, já que a bagagem de conhecimentos adquirida na juventude não é suficiente para o indivíduo se manter ativo e competitivo no mercado, porque num mundo de tantas transformações exige uma atualização continuada dos saberes. Delors (2003,



apud BORGES-ANDRADE, 2006) explica que a educação ao longo da vida tem uma visão de que, atualmente, a necessidade de atualização contínua dos

conhecimentos se aplica não só para melhorar o desempenho profissional, mas em função de outras expectativas que podem se abrir, mesma após a aposentadoria, ao longo da vida.

2.6.3 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Como já foi visto nos tópicos acima, a diversidade de conceitos e definições, que são aplicados a determinados eventos, é um fato que existe em praticamente qualquer área do conhecimento e acontece o mesmo na conceituação de ensino-aprendizagem fora da sala de aula, a chamada Educação a Distância (EaD).

Vargas (2003) definiu a educação a distância como “uma modalidade de ensino/aprendizagem que rompe as barreiras do tempo e do espaço, promovendo diferentes formas de interação entre alunos e professores”. Essa visão tem como objetivo a construção de uma definição que fosse clara e objetiva, evitando ocorrer um erro filosófico de confundir a definição de um conceito com sua explicação.

Mas o EaD surgiu, oficialmente, a partir do artigo 80 da Lei nº 9.394 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que publicou:

O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada. § 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União. § 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância. § 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas. § 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá: I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens e em meios de comunicação que sejam explorados mediante autorização, concessão ou permissão do poder público; II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas; III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.



Além da definição de EaD apresentada por Vargas (2003) e da definida na LDBEN (Lei nº 9.394), existem mais alguns conceitos que são demonstrados no quadro 5 e que são importantes trazer para o conhecimento desta pesquisa.

Quadro 5 – Definições de Educação a Distância

Autor	Definição
Peter s (1983)	Educação a distância é um método racionalizado de prover conhecimento – tomando-se por base a definição do trabalho - a qual, como resultado da aplicação de princípios da organização industrial, bem como do uso extensivo da tecnologia, facilita a reprodução da atividade de ensino em grande escala, permitindo que um número grande de alunos participe, simultaneamente, de estudos universitários, independentemente de seus locais de trabalho e residência.
Moore e Kearsle y (1996)	Educação a distância é uma aprendizagem planejada que normalmente ocorre em diferentes lugares de onde se encontra o professor o que requer técnicas especiais de desenho de curso, de tecnologias instrucionais, de métodos de comunicação eletrônica e outras tecnologias, vem como arranjos administrativos e organizacionais especiais.
Decreto 2494 (10/02/1998)	Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.

Fonte: BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (2006).

Além dessas definições, a literatura reporta um outro problema sobre outras terminologias que são utilizadas para o mesmo tipo de evento, tais como educação a distância, ensino a distância, aprendizagem a distância entre outros, o que confunde muito os profissionais de educação e de organizações. E dizer qual o termo correto é difícil, entretanto, existem autores que defendem que educação a distância seria o conceito mais completo.



O Decreto 2.494/1998, mencionado no quadro 6 e o Decreto n. 9.057/2017¹³, que regulamentou o art.80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 estabelecem as diretrizes e bases da educação nacional, define EaD como:

[...] a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL,2017).

Nesse contexto, podemos dizer que apesar da modalidade de ação educativa a distância ter ganho um destaque no meio educacional e empresarial, isso não significa que as demais formas serão extintas, pelo contrário, entendemos que elas poderão ser fortalecidas por oportunidades de atendimento a um número maior de indivíduos, com mais eficácia do que até o momento.

O EaD traz a possibilidade de democratizar o ensino ao quebrar o paradigma de espaço-tempo e respeitar a heterogeneidade da população, num país com um espaço demográfico tão grande. Mas, para que essa modalidade de ensino atinja seus objetivos é necessário que se façam investimentos nas Instituições de Ensino, tanto de estrutura quanto em tecnologia. Da mesma forma, deve haver uma preocupação com os alunos menos favorecidos que não têm acesso à internet, gerando dessa forma um instrumento de exclusão social.

Outro conceito que é bem conhecido no meio educacional e também tem a sua definição entremeada de dúvidas é p *e-Learning* que no subcapítulo abaixo será esclarecido.

2.7 *e-Learning*

O termo *e-Learning* (do inglês *electronic learning*, aprendizagem eletrônica) ou ensino eletrônico, corresponde a uma nova modalidade de ensino não presencial que utiliza a tecnologia de informação. Atualmente, esse modelo de ensino/aprendizagem é apresentado de forma *on-line* para comunicação e distribuição de conteúdo.

¹³ Decreto sobre EaD. Disponível em https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20238603/do1-2017-05-26-decreto-n-9-057-de-25-de-maio-de-2017-20238503. Acesso em 25 agost. 2021.



Segundo a literatura, o *e-learning* foi introduzido pela primeira vez, numa organização, nas forças armadas norte americanas, que buscaram levar os benefícios da psicologia comportamental e cognitiva para o processo de aprendizagem. Na década de 60, apareceram as primeiras formas de treinamento realizado por meio de computadores, que ficou conhecido como CBT sigla americana para *Computer Based Training*, que em português é Treinamento Baseado em Computadores.

Nos anos de 1980 o uso de computadores pessoais passou a ser um marco importante na história da utilização de computadores, como tecnologia instrucional. Mas, surgiram diversos problemas tecnológicos que dificultaram a expansão dessa tecnologia, naquele período. Outro problema surgiu quando a rapidez nas mudanças das bases de conhecimento foi tanta que a tecnologia, da época, não acompanhava essas mudanças e quando conseguiam preparar um curso com a tecnologia CBT, para lançar no mercado, os seus conteúdos já estavam obsoletos em função de vários fatores, do tipo: mudança tecnológica, novos produtos ou reestruturação organizacional. Então a estabilidade do conteúdo passou a ser um ponto importante para que fosse definido se o curso seria ou não construído por CBT.

Enquanto isso, novos avanços ocorreram na forma de como os indivíduos aprendiam e novos modelos de aprendizagem foram sendo incorporados à área de desenho instrucional. Foram sendo criadas novas tecnologias, com foco na abordagem sistêmica, e junto novas metodologias começaram a ser usadas para criar treinamentos mais efetivos.

Rosenberg (2001) define *e-Learning* como o “processo pelo qual as pessoas adquirem novas habilidades ou conhecimentos com a finalidade de melhorar seu desempenho”. Ele explica que a forma de perceber a aprendizagem nas organizações está mudando e o treinamento não deve ter mais como foco principal apenas o ato de treinar e sim no desempenho ou nos resultados.

Atualmente, os indivíduos estão exigindo uma maior necessidade de acesso ao aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar. Há uma migração de informações para o ambiente *on-line*, onde esse conteúdo é atualizado constantemente e apresenta uma visão mais abrangente para soluções de aprendizagem. Apesar da aprendizagem em sala de aula ainda ter um papel importante, as salas de aulas digitais estão ganhando muitos adeptos e se destacando no meio empresarial. Nesse contexto, Rosenberg (2001) ainda



acrescenta, à sua definição, que o *e-Learning* é um fenômeno em rede que permite ter revisões rápidas, usando tecnologia da internet.

Os benefícios do *e-learning*, ainda segundo o autor Rosenberg (2001), são vários, incluindo a relação custo-benefício, aperfeiçoamento na capacidade de respostas as mudanças, trabalho em rede, com atualização de dados em tempo real, envolvendo armazenagem e busca, distribuição e compartilhamento de informação e instrução, acessibilidade flexível, fornecimento de valor para o cliente entre outros.

A proposta do *e-Learning* não é só propiciar treinamento utilizando cursos baseados na *web*, é uma abordagem que vai além dos treinamentos tradicionais, deve prover soluções de treinamento, mas, também, para a gestão do conhecimento nas organizações.

2.8 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A autora de livros e artigos sobre educação corporativa, Marisa Eboli, esclarece que programas educacionais, não são novidades no meio empresarial, eles sempre existiram nas organizações, mas eram restritos aos níveis gerenciais e a alta administração. Para os demais níveis funcionais existiam programas de treinamentos pontuais. Segundo a autora, o grande marco da mudança do centro de treinamento e desenvolvimento para uma forma mais abrangente com a educação de todos os profissionais da empresa, foi com a criação da universidade corporativa, trazendo à tona a nova modalidade de educação nas empresas. Apesar desses dois conceitos – educação corporativa e universidade corporativa - terem aparecidos juntos no ambiente organizacional, a universidade corporativa é uma forma muito restrita, já que nem toda empresa precisa ou pode ter esse modelo educacional na sua estrutura, pois depende de verba e estrutura física específica.

Na visão de Vargas (2002), o conceito de educação corporativa surge como resultado das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das empresas, provocada pela evolução da tecnologia iniciada nos meados do século passado. Desde a década de 1990, as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) começaram a sair do âmbito da antiga área de recursos humanos, que se preocupava mais em criar treinamentos específicos para atender questões pontuais



de rápida solução, e passaram a permear por toda a organização com a nomenclatura de educação corporativa.

Essa mudança nas empresas, promoveu a quebra de paradigma de gestão empresarial, de uma administração mais rígida e controladora, passando para um modelo mais flexível, onde a divisão rígida correspondente ao trabalho mental e manual deverá ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas convertem-se em integrais e complexas, exigindo assim, indivíduos com capacidade simultânea de pensar, decidir e executar, em todos os níveis da empresa.

Com esse novo ambiente, acabou gerando maior nível de exigências dos profissionais, em todos os níveis hierárquicos, necessitando uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para atender a esse novo perfil, as empresas precisaram implantar sistemas educacionais que contribuam para o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não somente a aquisição de conhecimento técnico e instrumental, ou seja, mais ênfase nas competências comportamentais do que das competências técnicas.

2.8.1 RELAÇÃO DA EDUCAÇÃO E TRABALHO

A relação entre educação e trabalho vem sendo tratado desde o século passado no Brasil, conforme apresentado por Saviani (2007), onde aborda a chegada dos Jesuítas e a introdução da educação no Brasil. Nessa obra o autor descreve as várias fases da educação, bem como diversas formas de entendimento desse termo e diferentes correntes pedagógicas que foram se transformando até o início do século XXI.

Com o surgimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN -Lei Nº 4.024) em 1961, a formação dos professores passa a ser mais valorizada, visto ter aberto novas propostas de desenvolvimento e planos de carreira para os profissionais da educação, além disso promoveu maiores oportunidades para o trabalho destes com os alunos. Na LDB, também reforça a necessidade de aperfeiçoamento contínuo desses profissionais da educação, promovendo a transformação da matriz curricular, desde a formação da educação básica, incluindo novas habilidades de formação docente para uma sociedade em constante transformação, ou seja, houve uma identificação de aperfeiçoamento contínuo das competências dos educadores.



No parágrafo 1º, do art. 1º, a LDB dispõe que “a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”, demonstrando assim, que a educação, desde cedo, deve ter esse foco no desenvolvimento dos alunos com propósito de terem uma melhor possibilidade de entrar no mundo empresarial, com qualificação de qualidade.

Continuando na LDBEN (Lei nº9394/1996), fica claro que qualquer profissional, seja educador ou não, no momento atual em que as demandas são diversas e fora dos conceitos tradicionais de uma sala de aula ou de um profissional técnico, a urgência em abrir a consciência de todos os profissionais e empresários para a nova visão de educação, onde o foco passa a ser o desenvolvimento de novas competências, as quais se adequem a esse novo modelo de trabalho remoto, tecnológico e educacional com aulas *on-line*.

Assim, o tema desta pesquisa se tornou a motivação maior deste estudo, visto que essa visão de implementar novos métodos de desenvolvimento dos talentos, utilizando o modelo de educação corporativa, por meio de competências, como ferramenta de gestão, ainda é pouco difundida nas empresas de menor porte e este trabalho auxiliará nessa divulgação.

Como já exposto, a educação corporativa apresenta uma nova forma de pensar e trabalhar, desenvolvendo novos ambientes de ensino e aprendizagem, contribuindo para o atingimento de metas da organização, agregando valor ao negócio com profissionais mais qualificados e comprometidos, bem como abrangendo todos os tipos de ensino, entre cursos técnicos, educação básica, pós-graduação, entre outros.

Educação é vital para a existência do ser humano em sociedade, transpassando os mais diversos aspectos da vida do indivíduo, tanto nas fases iniciais quanto ao longo da vida.

Na era atual, era do conhecimento, a educação assume uma posição destacável como ferramenta que proporciona ao ser humano a capacidade de interagir como um agregador de resultados conscientes e participativo como cidadão.

Assim, surge essa relação da educação com o trabalho, onde as empresas para continuarem a se manter no mercado tão competitivo tem que ter profissionais sempre atualizados e, para tanto, deve manter a aprendizagem contínua, dentro das organizações, promovida pela educação organizacional e, em contrapartida, as



instituições de ensino devem estar atentas sobre essas novas competências para estar sempre avaliando as necessidades de adaptação da grade curricular das aulas, de forma a atender e preparar os alunos as novas demandas do mercado.

Na relação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e competências, podemos dizer que existe uma complementaridade que ocorre nas empresas quando o aprendizado individual é incentivado, promovendo o desenvolvimento das competências individuais e quando estas são disseminadas por toda a organização, geram a aprendizagem coletiva ou inteligência coletiva, conforme Lévy (2003).

Assim, o que antes era considerado um diferencial de algumas organizações sobre os investimentos realizados em formação, qualificação e gestão do conhecimento, nos dias atuais passou a ser um pré-requisito no cenário empresarial tão competitivo. Com isso, a aprendizagem humana e a construção do conhecimento deixaram de ser temática específica do contexto escolar, assumindo, seu papel de estar onde houver necessidade de desenvolvimento de pessoas, ou seja, onde houver educação.

Diante disso, podemos verificar que a Pedagogia vem assumindo, gradativamente, importância no contexto empresarial com o enfoque educacional no processo de desenvolvimento profissional, no âmbito das empresas. Esse papel vindo sendo apresentado como Pedagogia Empresarial que será explanado melhor no próximo capítulo.



3. PEDAGOGIA EMPRESARIAL: SEUS CONCEITOS E APLICABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando as mudanças de paradigmas, presentes nesse novo ambiente organizacional de tantas transformações, o desenvolvimento contínuo dos profissionais tornou-se condição *sine qua non* para a manutenção da competitividade empresarial. Da mesma forma, a exigência para com os indivíduos e sua capacitação para o trabalho, independente do seu nível de formação e da complexidade de suas atividades, passaram a ser vantagens competitivas mais influentes que o próprio capital financeiro. Nesse ambiente tão dinâmico, com uma interdependência global, a flexibilidade tanto na performance quanto na estrutura organizacional, passa a ser competência básica nas empresas de sucesso.

Dessa forma, para atender a essas novas demandas e para que os resultados sejam diferenciados, as ações de educação corporativa devem estar alinhadas com as estratégias do negócio e para isso, as organizações vêm contando com a colaboração, em seu quadro de profissionais, de um novo profissional, o Pedagogo.

Apesar desse profissional vir a contribuir muito com todo o processo de ensino-aprendizagem, ainda é bem difícil encontrarmos um pedagogo no quadro de profissionais das empresas, ocasionando a utilização de profissionais da área de Gestão de Pessoas para realizar essas atividades.

O antigo Centro de Treinamento e Desenvolvimento cedeu lugar à Educação Corporativa, que se trata de um processo mais abrangente do desenvolvimento dos indivíduos, conforme já foi abrangido em parágrafos anteriores, condizente com as diversas competências que são demandadas dos profissionais, desses novos tempos, no ambiente empresarial.

Segundo Eboli (2004, p.37):

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

Nessa citação, a autora apresenta uma realidade, que vem sendo difundida no ambiente empresarial, onde o profissional desses novos tempos deve buscar,



continuamente, o seu autodesenvolvimento de forma a atender as demandas do mundo atual que por ser tão competitivo exige mais do que competências técnicas, são necessárias as competências comportamentais, que até pouco tempo não tinham muita importância e agora vem surgindo com grande destaque.

Antes de abordarmos a pedagogia no âmbito empresarial, vamos conhecer sobre a história do pedagogo.

3.1 HISTÓRIA DA PEDAGOGIA

Antes de entrarmos no conceito e no surgimento da pedagogia, é importante resgatar o conceito e a história da educação, visto ser ela o objeto de estudo da pedagogia, onde ambas se complementam e perpassam significados entre si.

Houveram várias versões sobre história da educação, mas de acordo com Jaeger (1994), a educação, na forma que conhecemos, que tem como objetivo formar gerações futuras, teve seu início na Grécia Antiga, visto terem sido os gregos que, pela primeira vez, colocaram a educação em perspectiva, vendo-a como um problema e questionando o conceito e ideal da mesma. Assim, em meio à sociedade ateniense, a *Paideia*¹⁴, palavra que significava criação dos meninos, (derivada de paidos (pedós) – criança), que se referia a educação familiar, passa, também, a fazer alusão ao processo de educação onde os estudantes eram submetidos a um programa que buscava atender a todos os aspectos da vida do homem e tinham matérias que abordavam a geografia, história natural, gramática, matemática, filosofia, música e ginástica.

Com o passar do tempo, outros conceitos foram sendo desenvolvidos, mas a partir do século V a.C., passou a ser entendido como aperfeiçoamento do ser humano para o bem de uma sociedade que segue em plena evolução. Nesse contexto, o entendimento passa a ser de, além de formar o homem, a educação tem que formar o cidadão, não sendo mais suficiente a premissa, antiga, da educação baseada na ginástica, música e gramática, mas como um ideal arquetípico para a Filosofia.

Durante muitos séculos, a educação, no que tange a formação do caráter e da personalidade dos indivíduos, foi motivo de estudo e de meditação, mas sem

¹⁴ Paideia (παιδεία) é um termo do grego antigo, empregado para sintetizar a noção de educação na sociedade grega clássica.



designação específica. Os filósofos eram quem estudavam os problemas educativos, mas ao mesmo tempo, havia uma grande distância entre a realidade prática e a filosofia.

Na Grécia antiga, pedagogo era o nome que se dava ao escravo que era determinado a acompanhar as crianças para um lugar específico de aprendizado. Ele não era o instrutor e sim a pessoa responsável pela melhoria da conduta dessas crianças passando, dessa forma, as normas de boa educação, segundo Abreu (2020, apud Prado; Silva; Cardoso, 2003, p.65).

Conforme Holtz (2006), depois que Roma conquistou a Grécia, no meio dos prisioneiros reduzidos à escravidão, vieram vários atenienses cultos e ilustrados, que possuíam grandes habilidades e conhecimentos, causando muita admiração aos romanos. Perante essa multiplicidade de competências, os romanos entregaram a educação de seus filhos a esses gregos escravos, onde muitos deles eram sábios, filósofos, sofistas, oradores, matemáticos etc e ficaram conhecidos como Pedagogos-Escravos.

Com o término da escravatura e sob a influências do Cristianismo, o Pedagogo-Escravo deixou de existir, surgindo o Pedagogo que eram os estudantes pobres que aprendiam com os filósofos e moravam nos castelos senhoriais servindo de preceptores (professores encarregados da educação das crianças dentro dos lares das famílias nobres) dos filhos dos grandes senhores.

Depois de muito tempo, esses pedagogos-estudantes, autorizados pelos respectivos senhores, começaram a reunir os filhos do palácio onde trabalhavam com outras crianças da redondeza.

Nesse período o nome pedagogo passou a ser sinônimo de Mestre-escola e por terem um ar doutoral de superioridade, a maioria das pessoas passou a atribuir a palavra pedagogo o significado de pedante.

A partir da palavra pedagogo surgiu o termo Pedagogia, que designava a ciência e a arte que tinham raízes antiquíssima, quase tão antigas como a humanidade. Mas, só no século XVIII que esse termo aparece pela primeira vez no dicionário da língua francesa, como Ciência da Educação, segundo Holtz (2006). Com isso, o vocábulo Pedagogia se tornou um termo nobre e enobreceu a profissão de Pedagogo.

Avançando na história, a partir dos anos de 1930, o curso de pedagogia conseguiu sua primeira regulamentação, onde previa a formação do bacharel em



pedagogia ou técnico em educação ou especialista em educação, através do Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939, quando deu organização à Faculdade Nacional de Filosofia, nasce o curso de Pedagogia no Brasil. No período de 1940 até a LDB de 1961, houveram algumas poucas alterações no modelo do curso de pedagogia, mas entre a década de 60 e 70, o modelo educacional tecnicista foi implantado e os estudantes de pedagogia puderam se formar em pedagogos e atuarem segundo esse modelo.

Nos anos 80 foi um período fundamental para a busca do estatuto epistemológico e da identidade do curso de pedagogia e o modelo atual desse curso foi delineado com base na LDB de 1996.

Mas, foi a partir de 1980 que a busca da identidade do curso de pedagogia foi mais intensa, conforme Sokolowski (2013, apud Marques, 1992, p.71):

Os anos de 1980, geralmente considerados como a década perdida, não o foram, certamente, para a educação, se levarmos em conta o surgimento dos movimentos de educadores que desde então se reestruturaram no país e, em especial, a atenção a esta questão relevante, que é a da formação do profissional da educação.

Nesse período, se formaram várias entidades com o objetivo de determinar o estatuto epistemológico do curso de pedagogia, dentre eles a CONARCFE (Comissão Nacional de Reformulação dos Cursos de Formação de Educadores – 1983), dando origem em 1994 a ANFOPE (Associação Nacional de Formação dos Profissionais da Educação), que promoveu alguns estudos que se transformaram em pareceres do Conselho Nacional de Educação sobre as diretrizes do curso de pedagogia.

Na década de 1990 o neoliberalismo avançou no Brasil e no mundo, trazendo mudanças no campo educacional, repercutindo na formação de pedagogos. Nesse período o governo brasileiro assumiu novas demandas do ambiente de trabalho em consonância com os organismos financeiros internacionais, com o objetivo de adaptar os sistemas de ensino às regras das políticas econômicas da nova ordem mundial, onde sofreu a alteração do conceito de formação humana básica pelo de competências individuais para o mercado. Com isso, a educação passa a ser defendida como aspecto central do desenvolvimento econômico, visto que os princípios empresariais passaram para o campo educacional, transformando a educação em um produto de oferta no mercado, como se fosse uma mercadoria.



Houveram alguns eventos internacionais que embasaram a construção de políticas educacionais em países em desenvolvimento e o Brasil fazia parte desses países. Um dos resultados desses eventos foi a Declaração de Jomtiem que reconheceu o papel fundamental dos educadores na implantação do projeto educacional internacional de educação para todos (Conferência Mundial sobre Educação, 1990, p. 10).

Um outro evento importante, nesse período, foi o Relatório Delors, 1993-1996 (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO), que abrange a educação necessária para o século XXI, onde apresentava quatro tipos de aprendizagens: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos, trazia a ideia da educação como ação para toda a vida. Esse relatório ressaltava a importância dos profissionais da educação com agentes de transformação e responsáveis por realizar mudanças no século XXI, conforme Sokolowski (2013, apud GENTIL; COSTA, 2011, p.274).

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996, o Brasil implantou políticas no campo educacional que abordam a formação ou a condição dos profissionais de educação. Mas, foi a partir da Lei nº 12.014/2009 que alterou o art. 61 da LDB/96 que os profissionais de educação passam a ser formados no curso de pedagogia.

Nos últimos anos, ocorrem vários debates em congressos educacionais, promovidos por várias entidades como ANFOPE, ANPED (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação) entre outros, onde foram discutidos a especificidade do curso de pedagogia, bem como a área de atuação do pedagogo, gerando, ao longo do tempo, para a definição das novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de pedagogia. E a partir dos Pareceres CNE/CP nº 5, de 13 de dezembro de 2005, e CNE/CP nº 3, de 21 de fevereiro de 2006 e da instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de pedagogia pela Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006, foi definido o papel do pedagogo como sendo um profissional que tem como base de sua formação a docência, estando apto para atuar tanto na educação básica como na gestão dos processos educativos escolares e não escolares quanto na produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional.

Atualmente, o trabalho do pedagogo nas organizações ainda é pouco difundido. O seu campo de atuação é um pouco limitado, sendo, ainda, restrito as



organizações que possuem um pedagogo no seu quadro de funcionários. Isso ocorre pela falta de conhecimento, por parte dos empresários sobre o papel do pedagogo nas empresas, ele só é visto como orientador nas escolas. Da mesma forma que não existe divulgação sobre os benefícios que esse tipo de assessoria traz para as empresas, melhorando o relacionamento humano, que irá refletir positivamente no trabalho diário dos funcionários.

Entretanto, a disseminação do trabalho do pedagogo vem aumentando nas organizações, o que só contribuirá para o desenvolvimento profissional. Nesse sentido, no próximo capítulo iremos abordar como surgiu a pedagogia com essa visão empresarial.

3.2 HISTÓRIA DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

No Brasil, o pedagogo passou a ter mais destaque no meio empresarial a partir da década de 70, com a necessidade das empresas em capacitar seus profissionais, visto que não havia mão de obra qualificada para atuar nessa área.

A partir da Lei nº 6.297, de 1975, que propiciou as organizações incentivos do governo para a qualificação dos profissionais, no meio empresarial, possibilitando treinamentos e formação profissional qualificada para o mercado dentro da própria empresa, o pedagogo ganhou mais espaço e visibilidade, passando a ser o mediador do processo ensino e aprendizagem, utilizando técnicas e métodos a partir dos conhecimentos pedagógicos para atuar no ambiente empresarial.

Mas, conforme já visto no subcapítulo anterior, só no século XXI que o Conselho Nacional de Educação divulgou o parecer CNE/CP 05 de 13 de dezembro de 2005, instituindo novas diretrizes para o curso de Pedagogia que passa a fazer parte do processo de reforma educacional, com o foco na adequação do sistema educacional as transformações da estrutura do mercado de trabalho, onde surgiram novas possibilidades e lacunas a serem preenchidas no meio produtivo social.

O termo Pedagogia Empresarial foi criado pela professora Maria Luiza Marins Holtz (2006), na década de 70, definindo como atividades de incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal no âmbito das organizações (PIRES; MOURA, 2013). Segundo Holtz (2006, p.28), 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.

Logo, a pedagogia serve para orientar programas de formação, por meio de regras e objetivos bem definidos, de forma a estimular o indivíduo nas suas características individuais de personalidade.

A pedagogia além de abrigar os saberes da área da educação, também, estuda os ideais e os meios mais eficazes para realizar os programas de formação, tanto no mundo acadêmico quanto nas empresas.

A relação da Empresa com a Pedagogia é muito próxima, visto que ambas agem em direção a realização de ideias e objetivos claros, com o foco na mudança do comportamento dos indivíduos, e esse processo de mudança é conhecido como aprendizagem, relata Holtz (2006).

Acompanhando essa perspectiva de Holtz (2006), podemos entender que as atividades de desenvolvimento nas organizações devem ser realizadas depois de um entendimento sobre a cultura e ideias organizacionais e a partir desse cenário, traçar as ações de desenvolvimento empresarial, usando então, o conceito trazido pela pedagogia para definição dessas ações.

Segundo Libâneo (2002), existem muitas práticas educativas e várias pedagogias, dessa forma o trabalho do pedagogo não se restringe apenas à docência, mas também em outros espaços educativos. O autor cita que nesse contexto educacional distingue-se três tipos de educação:

- Formal, institucionalizada, organizada de maneira sistemática com intencionalidade e objetivos definidos;
- Informal, desenvolvidas por meio das relações sociais entre os indivíduos, não necessita de sistematização e nem intencionalidade; e
- Não formal, com pouca formalidade e estruturação, mas com intencionalidade.

Neste cenário, o pedagogo pode expandir sua área de atuação em outros caminhos, sendo um deles, a Pedagogia Empresarial, reconhecendo, assim, as empresas como um espaço educativo. Libâneo (2002, p.18) defende que para o profissional pedagogo à docência não é a única forma de atuação e define a Pedagogia como sendo:

[...] uma ciência que tem a prática social da educação como objeto de investigação e de exercício profissional – no qual se inclui a



docência, embora nele se incluam outras atividades de educar.
(LIBÂNEO, 2002, p.18).

Nessa citação de Libâneo (2002) fica claro que o pedagogo pode atuar em diversas atividades que tenham como prática a educação, logo a pedagogia se aplica perfeitamente nas organizações que aprendem.

A Resolução Nº 1 do Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno, de 15 de maio de 2006, apresenta as atribuições do pedagogo que corrobora com o que vem sendo apresentado:

Art. 4º, parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições englobando:

- I- Planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da educação;
- II- Planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não escolares;
- III- Produção e difusão do conhecimento científico tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não escolares (BRASIL, 2006)

Analisando a Resolução acima, podemos identificar a expansão de possibilidades das atividades que podem ser exercidas pelos pedagogos. Desse modo, fica claro que o pedagogo poderá trabalhar em diversas áreas da educação tanto no contexto escolar quanto no empresarial, ratificando cada vez mais, que a educação também se aplica ao ambiente organizacional.

Sendo assim, um dos objetivos da Pedagogia Empresarial é a qualificação dos colaboradores da organização, por meio de treinamentos que favorecem as mudanças nos comportamentos dos indivíduos. A atuação do pedagogo na empresa deve estar vinculada aos princípios de filosofia e política de Recursos Humanos aplicados pela organização.

Em suma, o pedagogo deve entender o seu papel de educador no espaço organizacional, compreendendo a dinâmica do ambiente para saber criar planos de trabalho ementas para um excelente desenvolvimento profissional, acompanhando as mudanças que surgem no mercado de trabalho, bem como à extensão e obtenção de novos conhecimentos e aprendizagem significativa no âmbito corporativo.

No próximo capítulo explanaremos sobre esse trabalho do pedagogo no âmbito organizacional.



3.3 ATUAÇÃO PEDAGÓGICA NA ORGANIZAÇÃO

No ambiente atual de tantas transformações, as empresas comprometidas com a inovação e modernização sabem que para terem profissionais com habilidades diferenciadas para atender as demandas do mercado empresarial, investir apenas no treinamento tradicional já não é mais suficiente, é preciso uma política de educação empresarial como forma de estratégia para conseguir obter vantagem competitiva. Por isso, as empresas de sucesso são aquelas que conseguiram identificar que o talento humano é o diferencial e que o caminho para a competitividade deve ser o estímulo a qualificação contínua do profissional, ou seja, não adianta mais simplesmente aprender a fazer. É necessário aprender a aprender, saber decifrar tanta informação recebida e transformar essa informação em fonte de decisão.

A pedagogia empresarial está voltada a um contexto onde a aprendizagem não é, necessariamente, formal, como a escola, mas especialmente no ambiente empresarial, pode ser vista como arte ou ciência de orientar adultos a aprender. Apesar do termo Pedagogia se referir a educação de crianças (do grego paidós = criança), a pedagogia empresarial se apropria dos fundamentos da andragogia (educação para adultos) que, conforme educadores como Pierre Fouter (1973), a educação do ser humano é um conceito bem amplo, independentemente da idade, e de acordo com a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), pode ser considerado como educação continuada.

Mas um fator importante e que tem que ser considerado por todas as empresas, refere-se à criação de um espaço produtivo-educativo que permita e crie condições para que os profissionais possam, além de produzir, aprender continuamente.

A partir desse prisma, a pedagogia empresarial e o pedagogo da área empresarial constituem-se em importante contribuição visto que podem atuar em atividades diversificadas e relacionadas ao desenvolvimento dos profissionais, trazendo uma nova roupagem ao processo produtivo que é o da aprendizagem no trabalho e não somente para o trabalho.

O pedagogo empresarial está intimamente ligado a área de Gestão de Pessoas, ou ao antigo Recursos Humanos, visto que sua atuação tem como foco os processos de aperfeiçoamento e qualificação do capital humano, e a área de Gestão



de Pessoas tem essa atividade dentro de um de seus subprocessos, o de Capacitação Profissional.

Dessa forma, segundo Holtz (2006) a Pedagogia Empresarial é caracterizada como “um casamento perfeito”, onde segundo citação da autora:

Tanto a Empresa como a Pedagogia agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada, no comportamento das pessoas em direção a um objetivo, chama-se - aprendizagem. E aprendizagem é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo. (HOLTZ, 2006, p.6).

Assim, a organização possa ter maior produtividade é necessário aperfeiçoar as características pessoais dos colaboradores como atitudes, socialização, formas de administrar conflitos e encontrar soluções, criatividade entre outras competências, e o pedagogo é o profissional que tem, na sua formação, as características adequadas para atuar nesse processo de aperfeiçoamento comportamental, prezando pelo relacionamento saudável entre os profissionais, mantendo o respeito, a valorização de ideias e, principalmente, a melhora da autoestima.

Vale ressaltar que o ambiente organizacional nem sempre foi um local educativo e não atua como tal em tempo integral, ao contrário da escola, que é um espaço educativo de forma completa. Mas, a necessidade de aumentar a produtividade, o lucro e a competitividade se tornaram o fator primordial para que a prática da aprendizagem organizacional fosse implementada nas organizações, e com a contribuição desse profissional que vem conquistando espaço no mundo empresarial, a organização e os profissionais terão muitos benefícios, entre eles realizar o desenvolvimento pessoal e profissional, utilizando técnicas e métodos pedagógicos, gerar perspectiva de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, por meio da avaliação de desempenho, a disseminação do conhecimento e tudo isso vai gerar o desenvolvimento dos negócios das empresas, gerando uma relação de mão dupla. Assim, aprendizagem terá mais um ganho quando cria a parceria entre a área de gestão de pessoas e o profissional da educação, no caso do pedagogo.

A atuação do pedagogo no ambiente organizacional é muito recente e suas atividades vêm evoluindo e se desenvolvendo nas organizações, ganhando espaço cada vez maior e receptivo.

Segundo Holtz (2006), são responsabilidade do pedagogo empresarial:

- conhecer e executar questões referentes à produtividade;



- conhecer e trabalhar de acordo com os objetivos da organização;
- conduzir todos que estão ligados à empresa e ao trabalho em direção aos objetivos da organização;
- promover condições necessárias para o desenvolvimento de pessoal;
- aconselhar sobre condutas mais eficientes dentre os integrantes da organização e;
- conduzir para um relacionamento humano saudável dentro da organização.

Dentro da lógica das competências, o pedagogo procura mobilizar o indivíduo em todas as suas dimensões, proporcionando um ambiente de aprendizado em consonância com o desenvolvimento das cinco disciplinas utilizadas nas organizações que aprendem, conforme defende Senge (2002), classificadas em: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Nesse contexto, de novas abordagens, se enquadra a visão de Porter (1998), onde defende que a prioridade das organizações não deve ser, somente, no crescimento do faturamento, mas na estratégia em si, visto ser esta a ferramenta mais poderosa no sentido de se alcançar o alinhamento empresarial. Na visão de Porter (1998), o pedagogo empresarial aparece como sendo uma nova ferramenta estratégica para o desenvolvimento das organizações, visto que ele vem a ser um facilitador dos processos de mudança, com competências hábeis para desenvolver profissionais no alcance de competências que ajudem a organização a solucionar problemas, trazendo valores técnicos e éticos que se enquadrem ao planejamento estratégico de qualquer organização.

Nesse sentido, tem como foco se transformarem em empresas aprendentes, que buscam ajustar as falhas, pensar de forma estratégica, ter habilidades para relações humanas: saber aprender, treinar e delegar tarefas, características que são mais procuradas no mercado de trabalho globalizado e o pedagogo empresarial pode se encaixar perfeitamente nesse espaço.

A pedagogia considera o indivíduo em todos os seus aspectos, na sua vida integral, individual e social. O pedagogo precisa conhecer tudo que diga respeito ao ser humano, para poder orientá-lo de forma eficaz e ajudá-lo a encontrar soluções práticas para os problemas e, para isso, se utiliza de todas as Ciências Humanas



nos seus diversos aspectos, tais como psicologia Educacional, Ciências Biológicas, Antropologia e Ciências Religiosas. Com isso, a pedagogia tem como foco mostrar como agir de maneira construtiva, tanto para si como para os outros e a sociedade, dessa forma apresenta atividades práticas que levam a atingir o objetivo determinado, o que entra em sintonia com os objetivos de uma organização.

Contudo, é fundamental analisar essa ampliação acerca da formação e atuação dos profissionais de pedagogia, para que não se percam no meio do caminho e o pedagogo não se torne, apenas, um reproduzidor de conhecimentos instrumentais e não alcance o objetivo de ser o transformador de comportamentos.

Em vista disso, é de suma importância que a formação do pedagogo acompanhe as transformações e mudanças globais e nacionais, buscando sempre abarcar as novidades, mas realizando ações educativas que promovam a transformação da realidade social e não apenas preencha as lacunas superficiais atendendo a demanda do mercado de trabalho que busca, antes de tudo, o lucro a qualquer custo em detrimento da essência e da formação humana.

Logo, a aprendizagem organizacional deve partir da troca de conhecimentos, experiências e promover mudanças para o crescimento pessoal e profissional, e conseqüentemente, da organização. Nesse novo cenário do mundo empresarial, com essa nova visão educativa sobre os profissionais, o pedagógico está centrado no indivíduo em sua totalidade, tanto como ser humano, quanto como profissional e como são os indivíduos que movem a organização, quanto maior for o nível de educação e forem orientados para utilizarem suas competências para manutenção de melhorias e crescimento, mais estarão capacitados para aumentarem os resultados organizacional e a sua própria carreira. Assim, empresa e indivíduos andam juntos, ambos ganham quando se trata em investir em educação empresarial.

No capítulo a seguir foi realizada uma análise dos resultados do processo de competências e a relação com a pedagogia empresarial, dentro da Guarda Municipal de Niterói e nas duas Universidades públicas do Rio de Janeiro, utilizando com base a metodologia de análise de conteúdo de Bardin.



4. UM DIÁLOGO SOBRE A PEDAGOGIA EMPRESARIAL E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NA GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE NITERÓI NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO RIO DE JANEIRO: UMA ANÁLISE

Ao longo deste trabalho foi possível perceber a importância de as organizações entenderem melhor o conceito correto de educação corporativa e como as competências utilizadas, de forma correta, como base para todo desenvolvimento gera impactos significativos no crescimento do indivíduo e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais.

No âmbito da pedagogia empresarial é notável como o trabalho do pedagogo pode ser contributivo para o esse ambiente, visto que se na Era da Revolução Industrial os indivíduos dentro das organizações eram vistos como objetos, não tinham oportunidades de se expressar, onde o trabalho ocorria unicamente com o objetivo de explorar a força humana em favor do enriquecimento e do lucro do mercado, atualmente, com a abertura de todos os mercados, o pedagogo pode formar um elo seguro e sustentável, nas organizações, onde os colaboradores possam ser vistos como seres humanos pensantes e capazes de aprender e ser desenvolvido dentro da organização, obtendo conhecimentos teóricos e práticos, ou seja, obtendo competências necessárias para atender as demandas do mercado e, ao mesmo tempo, alavancar sua carreira profissional.

As organizações que entendem que investir nesse desenvolvimento organizacional terão maiores ganhos, pois, com uma equipe bem preparada e acolhida, vai gerar um trabalho com mais qualidade, gerando desenvolvimento econômico e social, e com o apoio de um pedagogo bem preparado para trabalhar no contexto empresarial, será um dos principais pilares para que as empresas façam essa evolução de forma eficiente e eficaz.

Diante do contexto apresentado, buscamos nas organizações modelos onde a implantação do novo modelo de educação corporativa foi instituída com sucesso e dessa forma o projeto da Guarda Civil Municipal de Niterói do Rio de Janeiro se tornou uma quebra de paradigma com um projeto de Formação e Qualificação de Guardas, utilizando as competências como base para o desenvolvimento da matriz curricular.

Contudo, para que a pesquisa tenha uma contribuição para o campo da pesquisa, buscamos nas ementas de cursos de Pedagogia em Universidades



públicas do Rio de Janeiro de forma a entender se as graduações estão norteadas para os Pedagogos que se formam serem, também, direcionados para o ambiente empresarial ou somente para o antigo modelo de que pedagogia só se aplicava em ambientes escolares.

Nos próximos tópicos esses dois corpus documental foram investigados e registrados à luz da análise de Bardin (2011).

4.1. PEDAGOGIA EMPRESARIAL NA GUARDA CIVIL MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO

Diante das reflexões anteriores, trazemos o projeto da Guarda Civil Municipal do Rio de Janeiro que, por meio do Decreto nº 12649, de 17 de maio de 2017, instituiu o Centro de Formação e Qualificação de Guardas (CFQG). Esse Centro de Formação tem como atribuições principais formar e especificar o efeito da Guarda Civil Municipal de Niterói nas diversas competências, visando a excelência na prestação de serviços à população de Niterói.

4.1.1. BREVE HISTÓRICO

A proposta de utilizar o projeto da Guarda Civil Municipal do Rio de Janeiro, em específico do município de Niterói, como estudo dessa pesquisa, se deve por entendermos que é um caso de sucesso e que responde à questão deste trabalho de que é possível implantar o novo modelo de educação corporativa, com foco em competências, em qualquer organização.

A partir da Lei 13.022/14, cap. VI, art. 11, determina que o exercício das atribuições dos cargos da guardas municipais demande capacitação específica, com matriz curricular compatível com suas atividades, sendo cursos bem específicos da função exercida. No parágrafo único, desse mesmo artigo, cita que é facultado ao Município a possibilidade de criação de órgão de formação, treinamento e aperfeiçoamento dos integrantes da guarda municipal, mantendo os princípios norteadores os mencionados no art. 3º, o que não inclui a formação acadêmica desses profissionais.



Segundo a narração do Major Torres¹⁵ (2022), a segurança pública sempre foi muito questionada em virtude do crescimento na criminalidade, demandando, frequentemente, ações pragmáticas dos governos municipais, locais onde todos os crimes patrimoniais ou não, são consumados. Nesse sentido, os guardas municipais do Brasil acabam exercendo o papel de Policiais Municipais e, em diversos municípios do País, principalmente nas regiões Sul e Sudeste, visando mitigar os danos causados aos munícipes, já estão trabalhando com a utilização de armamento letal, para que possam defender o cidadão e a si próprio.

A participação dos municípios na área de segurança e ordem pública tem ganhado muito destaque, no tratamento da segurança pública, reivindicando algumas responsabilidades, legalmente não obrigatórias, ao agir de forma proativa, na tentativa de contribuir para a plena garantia da segurança pública.

A Guarda Civil Municipal de Niterói (GCM), foi criada com o objetivo de melhorar o nível de segurança e ordenamento público para o município aonde está localizada. Assim, para poder acompanhar a evolução temporal e necessária, a Guarda precisou mudar seu perfil operacional ao longo dos anos, saindo de uma posição apenas patrimonial para uma força de segurança pública Municipal com o foco na integração com a comunidade, conforme relata o Major Torres (2022)¹⁶. E para atender a essas necessidades, o crescimento do efetivo aumentou muito rapidamente, tendo mais que duplicado, e com isso, também vieram os problemas de gestão, especificamente nos níveis gerenciais e estratégicos, por falta de qualificação adequada para a gestão técnica e profissional.

Por ser uma instituição que visa a segurança e ordem pública, a presença desses guardas nas ruas tende a evitar o cometimento de delitos, visto que lhe cabe uma parcela de ordenamento público. Assim, a presença de um policial municipal bem qualificado nas ruas, por causa da ostensividade, aumenta a sensação, por parte da população, de segurança.

Então, a partir desse levantamento, foi identificado a necessidade e importância da melhor qualificação dos servidores da GCM, da permanente melhoria

¹⁵ Francisco Lima Torres, militar aposentado, professor e gestor de processos educativos e, atualmente, Diretor de Ensino e Pesquisa do SEOP/Niterói – Secretaria Municipal de Ordem Pública e coautor do livro “Guarda Civil -relatos baseados em fatos reais”.

¹⁶ No livro “Guarda Civil – relatos baseados em fatos reais”, capítulo Um novo Paradigma de Formação e Qualificação de Guardas (2022, p.39)



na execução das atividades inerentes à segurança municipal, se iniciou o projeto de qualificação dos servidores da Guarda Civil Municipal de Niterói.

A partir dessa demanda, em 2016, por meio da Secretaria Municipal de Ordem Pública, foi instituído a Diretoria de Ensino e Pesquisa, que ficou responsável em desenvolver uma política de Educação Continuada, de forma a viabilizar todo o planejamento pedagógico para a realização da capacitação desses servidores, por meio de diversos cursos. Foram criados concursos internos, de forma que pudessem instituir critérios para que o acesso aos cursos fosse democrático, propiciando a qualificação e a partir daí, poderem ascender aos cargos e funções de chefia e liderança.

Essa proposta de desenvolvimento organizacional demonstra a preocupação da instituição na melhoria das competências dos profissionais de forma a melhorar a atuação do servidor nas demandas do ambiente tanto empresarial quanto empresarial, demonstrando que o objetivo principal desta pesquisa está em sintonia com a realidade do contexto da educação corporativa.

A metodologia proposta pela Diretoria de Ensino da GCM, conforme o Major Torres (2022, p.41) enseja em que os gestores da instituição sejam capazes:

Tabela 2 – Metodologia pedagógica

● Compreender o papel institucional no contato com os diversos órgãos de imprensa;
● saber orientar os demais GCM sobre quais informações poderiam ser divulgadas e como proceder;
● identificar modelos e técnicas de mediação;
● compreender o significado de conflito e identificar suas ocorrências;
● aprender os passos da mediação de conflitos;
● que tenham capacidade de elaborar um plano estratégico;
● de manusear as principais ferramentas de planejamento e gestão estratégica;
● desenvolver a capacidade de indicar metas e de analisar os indicadores de segurança pública;
● fazer o gerenciamento de informação, com foco na prevenção da violência;
● propiciar a melhoria da ação no processo de gestão de pessoas;
● permitir uma maior eficácia no processo decisório;
● desenvolver a capacidade de analisar, estruturar e sintetizar as informações relacionadas à área de pessoas;
● compreender a importância do trabalho em grupo;
● desenvolver habilidades pessoais em comportamento, trabalho em equipe, comunicação, planejamento e liderança;
● identificar as formas de interação das pessoas em grupo;
● obter capacidade para a tomada de decisão nas ações operacionais da Guarda Civil Municipal;



- | |
|---|
| • identificar como a GCM pode auxiliar as demais forças de segurança pública; |
| • promover uma reflexão sobre a atuação ética do CGM e dos gestores da Instituição; |
| • desenvolver reflexão crítica sobre os procedimentos de trabalho e o comportamento dos servidores da função de Guarda Civil Municipal; e, |
| • absorver conhecimentos sobre como proceder com base nos princípios e regras que regem a administração pública, a segurança e ordem pública municipal. |

Fonte: Guarda Civil-relatos baseados em fatos reais (2022, p.41).

Com base na tabela 2, podemos identificar que, apesar de no texto não aparecer a palavra competência, fica claro que toda a metodologia proposta está baseada em competências, visto que competências envolve todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar, de forma eficiente, as atividades de cada cargo, conforme definições de alguns pesquisadores, tais como Dutra (2009), Carbone (2009), Rabaglio (2008). Nessa mesma tabela, encontramos esses conhecimentos demonstrados quando a metodologia se propõe desenvolver a capacidade de analisar, estruturar e sintetizar informações; desenvolver habilidade pessoais, trabalho em equipe, comunicação entre outras competências. Da mesma forma, apresenta as atitudes desejadas, como: orientar sobre como as informações podem ser divulgadas; focar na prevenção da violência; interação das pessoas em grupo etc.

Vale ressaltar que, além da metodologia pedagógica apresentada na tabela 2, os alunos precisam produzir pesquisas científicas (artigos científicos), utilizando temas referentes aos problemas institucionais como exigência para conclusão dos Cursos de Qualificação Profissional, mas como a maioria dos servidores não possuíam curso superior e a proposta do curso seria que todos concluíssem com o título de Pós-Graduação, foi criada a alternativa de formar grupos com, pelo menos, dois guardas e um deles deveria possuir o curso superior.

Na abordagem de Dutra (2009), os projetos que são mais propensos à abordagem por competências são aqueles onde existe o estímulo e a criação de condições para o desenvolvimento dos profissionais, especialmente quando são a organização que definem esses desenvolvimentos como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis de maior complexidade e é o que pode ser constatado, no parágrafo anterior, quando a Diretoria de Ensino e Pesquisa da GCM cria novas situações para não deixar o servidor desistir e, assim, poder crescer, profissionalmente, no Batalhão da Guarda Civil. Nessa mesma linha de pensamento, Le Boterf (2003, p.74) contribui com essa visão quando afirma que se torna preciso:



“é aprendendo a reconhecer os problemas, classificá-los em relação aos seus contextos, que o sujeito se tornará capaz de aprender a aprender [...] e saberá não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas”.

Fazendo uma comparação entre o que Le Boterf (2003) cita e o trabalho da Guarda Civil de Niterói, vemos como isso ocorre na prática, quando a GCM institui que os servidores precisam produzir pesquisas científicas (artigos científicos), utilizando temas referentes aos problemas institucionais como exigência para conclusão dos Cursos, com isso ele estará em constante aprendizado resolvendo os problemas existentes.

Também foi inserido nas Matrizes Curriculares a disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica e a Orientação Metodologia com o intuito de aumentar a qualidade dos trabalhos produzidos. O fruto desse trabalho foi, além da melhoria na qualidade do gestor da GCM possibilitou a criação da Revista Científica Guardiões de Niterói.

Outro fator importante advindo desse modelo de educação continuada, foi a melhoria salarial dos componentes da GCM que concluem os cursos, visto que o Plano de Carreira, Cargos e Remuneração prevê adicional pecuniários referente a esta prática pedagógica, conforme a Lei nº 3077, de 27 de fevereiro de 2017, que institui o plano de carreira, cargos e remuneração dos servidores da GCM de Niterói.

Segundo Holtz (2006, p.28):

“A Pedagogia estuda e aplica doutrinas e princípios para um programa de ação, com os meios mais eficientes de formação, aperfeiçoamento e estímulo das faculdades da personalidade humana, de acordo com ideais e objetivos adequados a uma determinada concepção de vida.”

Com base nessa citação, o Centro de Formação e Qualificação de Guardas demonstra a aplicação desse conceito apresentado por Holtz (2006), quando bonifica os servidores que concluírem os cursos com um adicional pecuniário, gerando um grande incentivo a continuidade de desenvolvimento das competências, não só pelo aumento do salário, mas também, por gerar possibilidades da evolução funcional na hierarquia da Instituição e, conseqüentemente, tendo uma equipe mais satisfeita e com melhores resultados.

A estruturação desse projeto da GCM, também engloba uma matriz curricular que abrange diversos programas de educação continuada, traçados para atender às




necessidades operacionais e administrativas dos chamados “Guardiões de Niterói”.

A seguir são apresentadas as práticas pedagógicas que compõem o curso.

Abaixo, na figura 5, apresentamos as disciplinas relativas a Matriz Curricular de Qualificação Profissional I.

Figura 5 – Matriz Curricular do Curso de Qualificação Profissional I


 NITERÓI Ordem Pública SEOP SEMPRE À FRENTE			
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA			
GUARDA CIVIL MUNICIPAL			
CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL I - Edição 2021			
MÓDULO	DISCIPLINA	HORA-AULA	
PLANEJAMENTO E GESTÃO	GESTÃO DE PROCESSOS	12	
	GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA	12	
	GESTÃO DE RESULTADOS (PROJETOS)	12	
	PROCESSOS GERENCIAIS	14	
	GESTÃO DE CONFLITOS	14	
	GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	12	
	PROCESSO DECISÓRIO	10	
	GESTÃO DE PROCESSOS DEPARTAMENTAIS	12	
	GESTÃO FINANCEIRA PÚBLICA E ORÇAMENTÁRIA	14	
	SOMA	112	
CULTURA E CONHECIMENTOS JURÍDICOS	PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES	12	
	SIGILO DE DOCUMENTOS	4	
	RELAÇÃO JURÍDICA DO TRABALHO (DIREITOS E DEVERES)	10	
	NOÇÕES DE DIREITO PENAL E PROCESSUAL PENAL	12	
	NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO	12	
	SOMA	50	
O PAPEL DAS GUARDAS MUNICIPAIS E A GESTÃO INTEGRADA DA SEGURANÇA PÚBLICA MUNICIPAL	VIOLÊNCIA, CRIME E CONTROLE SOCIAL	4	
	CONHECIMENTO DO ESPAÇO URBANO	4	
	SOMA	8	
ESTRUTURA E CONJUNTURA PARA A PRÁTICA DA CIDADANIA	O PAPEL DOS MOVIMENTOS SOCIAIS NA SOCIEDADE	4	
	FORMAÇÃO HISTÓRICA E SOCIAL DO MUNICÍPIO DE NITERÓI	4	
	SOMA	8	
	SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA	4	
CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS	TÓPICOS ESPECIAIS EM COMUNICAÇÃO SOCIAL APLICADA À GCMN	12	
	SOMA	16	
INSTRUMENTAL	SAÚDE FÍSICA E MENTAL	20	
	TÉCNICAS DE ENSINO	12	
	METODOLOGIA DA PESQUISA	14	
	ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA	16	
	APRESENTAÇÃO DO ARTIGO CIENTÍFICO	18	
	TREINAMENTO EM COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA	8	
	REDAÇÃO TÉCNICA	4	
	ORATÓRIA	4	
	CERTIFICAÇÃO	4	
	AULA INAUGURAL	4	
	A DISPOSIÇÃO DA DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA	40	
	MODULO UNIVERSO	100	
		SOMA	144
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO		338	

Fonte: Material fornecido pelo SEOP-Secretaria Municipal de Ordem Pública



Na Figura 6, são apresentadas as disciplinas do Curso de Qualificação Profissional II, que é uma continuidade do Curso de Qualificação Profissional I.

Figura 6 – Matriz Curricular do Curso de Qualificação Profissional II

 DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA GUARDA CIVIL MUNICIPAL CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL II/2021 (Gestão em Nível Estratégico)				
DISCIPLINA	CN	TEMA	CN	
ÉTICA CORPORATIVA	12	ÉTICA NÃO SE APRENDE NA ESCOLA	2	
		ÉTICA SERVE PRA QUÊ?	2	
		ÉTICA E MORAL NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	4	
		O GESTOR ÉTICO DA GCM	4	
		SOMA	12	
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	36	GESTÃO DO RELACIONAMENTO	4	
		COMPORTAMENTO e CLIMA ORGANIZACIONAL	4	
		VALORES INSTITUCIONAIS X VALORES PESSOAIS	2	
		COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	2	
		DESEMPENHO DO LÍDER	4	
		POSTURA DO LÍDER FRENTE AOS DESAFIOS INSTITUCIONAIS	4	
		BUSCANDO RESULTADOS	4	
		BENCHMARKING DE LIDERANÇA	4	
		TOMADA DE DECISÃO	4	
		A LIDERANÇA NA GCM	4	
SOMA	36			
GESTÃO DE PROCESSOS	30	DESENHOS DE PROCESSOS	4	
		PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	4	
		NIVELAMENTO GERENCIAL	2	
		FERRAMENTAS DA GESTÃO DE PROCESSOS	4	
		CONTROLES E MÉTRICAS NOS PROCESSOS	2	
		MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS	4	
		OS MAPAS DOS PROCESSOS NA GCM	4	
		GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS DA GCM	4	
		O PROCESSO DECISÓRIO	2	
SOMA	30			
GESTÃO DE GENTE	16	COMPORTAMENTO CORPORATIVO	2	
		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	4	
		CLIMA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	2	
		RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E EM GRUPOS	4	
		ESTÍMULO E MOTIVAÇÃO NA GCM	4	
SOMA	16			
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36	ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTAL	4	
		COMPETÊNCIAS E NECESSIDADES DO GESTOR ESTRATÉGICO	4	
		DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	4	
		ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	2	
		MAPA RADAR	4	
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS	4	
		POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	2	
		MÍDIA TRAINING	4	
		PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA A GCM	4	
MUNDO DIGITAL	4			
SOMA	36			
GESTÃO INSTITUCIONAL DA GCM	20	CÓDIGO DE ÉTICA	4	
		HIERARQUIA FUNCIONAL – RESPONSABILIDADES	4	
		VIDA FUNCIONAL – DP	2	
		AUDITORIAS (SEM PROPOSTA DE NOME)	2	
		RELAÇÕES INSTITUCIONAIS (GESTÃO INTEGRADA): PMERJ; BMERJ; PCERJ; SAMU; PF; PRF; EXÉRCITO; MARINHA; AERONÁUTICA	4	
SOMA	20			
ENCONTROS CORPORATIVOS	68	SOMA	68	
INSTRUMENTAIS	152	SAÚDE FÍSICA E MENTAL	20	
		INTELIGÊNCIA EM SEGURANÇA PÚBLICA	8	Del
		TÉCNICA DE ENSINO / ORATORIA	8	
		APRESENTAÇÃO DO ARTIGO CIENTÍFICO	20	
		METODOLOGIA DA PESQUISA	24	
		ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA	24	
		CERTIFICAÇÃO	4	
		AULA INAUGURAL	4	
		À DISPOSIÇÃO DA DIRETORIA DE ENSINO	40	
		MÓDULO UNIVERSO	100	
SOMA	152			
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO			378	

Fonte: Material fornecido pelo SEOP-Secretaria Municipal de Ordem Pública



Nas figuras 5 e 6, podemos identificar a preocupação dos cursos em qualificar seus servidores com competências que abrangem diversos universos, contemplando gestão, planejamento, ética, gente, competências comportamentais e técnicas, o que demonstra a preocupação em preparar o indivíduo não só para ser um excelente profissional, mas também para atender um trabalho diferente, mas identificado em um futuro próximo, ou seja que a educação no âmbito empresarial pode implicar numa promoção, conforme afirma Nadler (1984), na sua definição de educação e é a situação de quem faz a formação no curso de Qualificação Profissional da GCM que tem como objetivo preparar os servidores para serem promovidos a funções de gestão.

Além disso, também fazem parte desse programa o processo de avaliação do curso e do acompanhamento dos resultados e ações dos servidores pós-formados, de modo que seja possível fazer um diagnóstico do nível de aprendizagem e melhoria de cursos futuros.

Com essas práticas pedagógicas, o resultado foi uma instituição mais preparada, mais técnica e eficaz no atendimento a toda e qualquer ocorrência que for solicitada, conforme relata o Major Torres (2022, p.50).

Outro ponto de destaque mencionado pelo Major Torres (2022, p.53), foi a melhoria da autoestima dos servidores, visto que forma provocados a saírem da sua zona de conforto, gerando uma grande quantidade de servidores voltando aos bancos escolares, iniciando a graduação acadêmica ou pós-graduação. Dessa forma, o programa do Curso de Formação da GCM vai ao encontro do que preconiza a pedagogia de que para haver educação e instrução na organização há a necessidade de se conseguir mudança de comportamento, tendo objetivo definido de melhorar a produtividade pessoal, segundo Holtz (2006).

Essa proposta de ensino obteve tanto sucesso que, atualmente, é oferecido para servidores fora da Guarda Municipal do município de Niterói, abrangendo outros municípios, colaborando assim para o crescimento das guardas Municipais coirmãs.

Diante de todo esse material apresentado, podemos avaliar que esse projeto é um exemplo de como uma organização que aprende a aprender pode transformar a vida dos profissionais, aumentando sua autoestima, melhorando a qualidade na



prestação dos serviços e, por sua vez, se reverte na imagem da instituição, gerando resultados positivos para o indivíduo, para a instituição e para a sociedade.

No próximo capítulo veremos como a pedagogia empresarial está sendo tratada nas universidades através da ementa de duas Universidades Públicas do Rio de Janeiro.

4.2. PEDAGOGIA EMPRESARIAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO RJ

No intuito de fazermos uma análise mais completa, buscamos as ementas de cursos de pedagogia oferecidos pelas duas Universidades Públicas do Rio de Janeiro, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Dessa forma, será possível fazer uma análise sobre como as Universidades, do estado do Rio de Janeiro, estão introduzindo o profissional de pedagogia no contexto das organizações e não apenas para atuarem no ambiente escolar.

4.2.1. Um pouco da história das Universidades públicas do Estado do Rio de Janeiro

Nos próximos subcapítulos vamos ver um pouco da história de cada universidade pública do Rio de Janeiro e as ementas dos seus cursos de pedagogia. Com isso, poderemos fazer uma análise se elas têm a proposta da incorporação dos pedagogos e, conseqüentemente, da pedagogia no ambiente empresarial.

4.2.1.1. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

A UFRJ foi a primeira universidade criada pelo governo federal, por meio do decreto nº 14.343, em 7 de setembro de 1920, com o nome de Universidade do Rio de Janeiro (URJ). Em 1937, ela passou por uma reorganização e mudou o nome para Universidade do Brasil (UB), que tinha como missão ser modelo para as instituições universitárias existentes no Brasil, e até mesmo para aquelas que futuramente viessem a ser criadas. Com isso, nenhum curso superior poderia existir no país se não houvesse um modelo correspondente na UB.

Em 1965, foi sancionada a Lei nº 4.759, que no seu artigo primeiro dispunha que as universidades e escolas técnicas federais da União seriam qualificadas de



“federais”, com a denominação do respectivo estado, com isso a antiga UC passou a se chamar de Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O curso de Pedagogia da UFRJ tem como duração recomendada de 9 períodos e 3.435 horas-aula. Conforme apresentado no Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura em Pedagogia, da UFRJ, mantido pela Faculdade de Educação (FE/UFRJ), o Curso de Pedagogia da FE/UFRJ tem como pressuposto que o “pedagogo deve ser um profissional preparado para intervir nas diferentes situações apresentadas pela realidade educacional brasileira”. O currículo proposto para o licenciado em Pedagogia abrange cinco áreas, a saber:

- Docência na Educação Infantil
- Docência nos anos iniciais do Ensino Fundamental
- Docência nas disciplinas Pedagógicas do curso normal (modalidade do Ensino Médio)
- Docência na Educação de Jovens e Adultos
- Gestão de Processos Educacionais

Segundo o Projeto Pedagógico da FE/UFRJ, o curso de Pedagogia tem como objetivo a formação de Pedagogos/Docentes para que exerçam funções de magistério e de gestão na Educação Infantil, nos cursos de Ensino Médio, na Educação de Jovens e Adultos e em outras áreas que sejam necessários os conhecimentos pedagógicos.

Na justificativa de oferta do curso de Pedagogia do Projeto Pedagógico da FE/UFRJ, reforça que o pedagogo é recrutado pelos sistemas de ensino público ou privado para atuarem nas funções de Orientadores Educacionais, Orientadores Pedagógicos, Supervisores Educacionais, Inspectores de Ensino. Além de poderem atuar como gestores ou docentes em escolas, no sistema público, também podem atuar em hospitais, estabelecimentos prisionais, em escolas de assentamentos rurais, escolas indígenas, escolas especiais, em comunidades quilombolas, em turmas regulares e em projetos educativos desenvolvidos pelo poder público, mas não menciona a possibilidade da atuação do pedagogo em espaços não escolares.

No Projeto da FE/UFRJ, citado no parágrafo anterior, encontramos explicações sobre o trabalho do pedagogo em empresas cujas atividades podem aparecer no setor de recursos humanos, em atividades de recrutamento, seleção e treinamento e, mais adiante, menciona que este profissional, nas empresas, não



atua em condições ideais de trabalho por ter que acumular mais de um emprego ou função, tanto na rede privada de ensino, ou no terceiro setor¹⁷, gerando condições de precarização do trabalho. Além desse cenário, a condição de dificuldades de definir qual o sindicato a que pertenceria, quando atua em empresas, gera problemas, pois as vezes é do sindicato dos professores outas não. Poucas vezes são contemplados com suas reivindicações, quanto as melhorias nas condições do trabalho e formação permanente, e isso, segundo o Projeto Pedagógico da FE/UFRJ, demonstra que pode ser um dificultador para o pedagogo sair da sua zona de conforto que é a atuação nas escolas, por isso a oferta do curso de pedagogia da FE/UFRJ tem como foco a atuação na Educação, como professor, gestor escolar e pesquisador.

Na figura 7, abaixo, apresentamos a ementa curricular do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da UFRJ.

¹⁷ O Terceiro Setor é composto pelas pessoas jurídicas de direito privado que não possuem finalidade lucrativa e exercem atividade de interesse social.



Figura 7 – Ementa curricular do curso de Pedagogia FE/UFRJ

06/01/2023 17:35 Pedagogia - 2008/1 a 2015/1

Distribuição Curricular Atualizado em: 27/09/2022 14:46

Código	Nome	Créditos	C.H.G. Teórica/Prática/Extensão			Requisitos
EDD175	Didática das Ciências Sociais	4.0	60	0	0	
EDD361	Didática da Língua Portuguesa	4.0	60	0	0	
EDF608	Pesquisa em Educação	4.0	60	0	0	
EDF609	Educação Popular e Mov Sociais	4.0	60	0	0	
EDWU11	Prát de Ensin em Educ Infantil	8.0	60	120	0	
Total de Créditos		24.0				

8º Período						
Código	Nome	Créditos	C.H.G. Teórica/Prática/Extensão			Requisitos
EDA242	Organizacao do Trabalho Pedag.	3.0	45	0	0	
EDA604	Políticas Públicas em Educação	4.0	60	0	0	
EDD648	Abord Did Educ de Jov Adultos	4.0	60	0	0	
EDW480	Monografia	2.0	0	60	0	
EDWU01	Prát Ens Sér Inic Ens Fundamen	8.0	60	120	0	
Atividades Academicas de Livre Escolha		2.0	15	30	0	
Total de Créditos		23.0				

9º Período						
Código	Nome	Créditos	C.H.G. Teórica/Prática/Extensão			Requisitos
EDA480	Educacao Comparada	4.0	60	0	0	
EDD636	Educ e Comunicação II (Libras)	3.0	30	30	0	
EDF419	Educação e Trabalho	4.0	60	0	0	
EDWK02	Orientação de Monografia	1.0	0	30	0	
EDWU25	Prát En Est Sup Educ Jov Adult	8.0	60	120	0	
Atividades Academicas de Livre Escolha		2.0	15	30	0	
Total de Créditos		22.0				

Disciplinas Optativas (Escolha Condicionada)						
Código	Nome	Créditos	C.H.G. Teórica/Prática/Extensão			Requisitos
EDA001	Pedagogia Empresarial	3.0	45	0	0	
EDA002	Projetos Pedagógicos	3.0	45	0	0	
EDA003	Teoria Política e Educação	3.0	45	0	0	
EDD001	Atualiz Cont Língua Portuguesa	2.0	15	30	0	
EDD002	Expressão Oral e Docência	2.0	15	30	0	
EDD003	Linguagem Mus na Educ Básica	4.0	60	0	0	
EDD004	Prat Educacionais na Creche	3.0	30	30	0	
EDD005	Mult Ling Alfab de Jov e Adult	3.0	30	30	0	
EDD128	Currículo e Cultura	2.0	30	0	0	
EDD360	Alfabetização e Letramento II	3.0	45	0	0	
EDD369	Atualiz Cont Ciênc Natureza	2.0	15	30	0	
EDD614	Leitura Prod Textos Educação	3.0	45	0	0	
EDD638	Atualiz de Cont em Matemática	2.0	15	30	0	



Avaliando a ementa completa, na figura 7, proposta pelo curso de Pedagogia da FE/UFRJ, não foi identificada na matriz curricular, a Pedagogia Empresarial como sendo disciplina obrigatória, sendo apenas oferecida como disciplina Optativa, com o código EDA0001 – Pedagogia Empresarial. Não foi possível avaliar a ementa dessa disciplina, visto que o descritivo não estava disponível e, mesmo buscando informações junto a instituição, não conseguimos obter sucesso até a data da finalização desta pesquisa.

Se formos avaliar as disciplinas deste curso, podemos notar que todas convergem para o pedagogo enquanto professor ou gestor de uma escola, não tendo nenhum indício de proposta para inserir este profissional na outra vertente da área, a pedagogia empresarial, o que corrobora com as Resoluções nº 2, de 1 de julho de 2015 e a Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2019, que têm como foco somente as diretrizes curriculares para a formação pedagógica e formação de professores para atuarem apenas em ambientes escolares.

No próximo subitem, avaliamos a outra Universidade pública do estado do Rio de Janeiro, UERJ, quanto a matriz curricular, com o objetivo de verificar se ela teria alguma disciplina voltada para a pedagogia empresarial.

4.2.1.2. UERJ – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

A história da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)¹⁸ tem o seu início em 4 de dezembro de 1950. O nome inicial era Universidade do Distrito Federal (UDF). Com o tempo a UDF ganhou força e se tornou uma referência em ensino superior, pesquisa e extensão no Sudeste do Brasil.

Essa instituição mudou de nome, conforme as transformações políticas que iam acontecendo na época. Em 1958 passou a se chamar Universidade do Rio de Janeiro (URJ) e após a mudança do Distrito Federal para Brasília, a URJ trocou novamente seu nome, passando a ser conhecida como Universidade do Estado da Guanabara (UEG), mas só em 1975 é que foi batizada com o seu nome definitivo, que perpetua até os dias atuais, de Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

¹⁸ Texto retirado do site da UERJ que está disponível em <https://www.uerj.br/a-uerj/a-universidade/#:~:text=A%20hist%C3%B3ria%20da%20Universidade%20do,das%20principais%20universidades%20do%20pa%C3%ADs>. Acesso em 14 jan.2023.



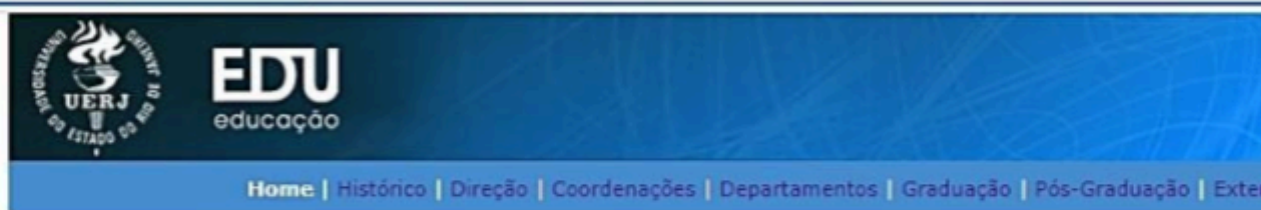
A UERJ foi criada a partir da fusão de diversas Faculdades, com isso ela foi crescendo, incorporando e criando novas unidades com o passar dos anos. Também foi criada novas unidades para atender às demandas da Universidade e da comunidade, como o Instituto de Aplicação. Desde sua criação até os dias atuais, a Universidade cresceu tanto em tamanho e estrutura, quanto na importância no cenário regional e nacional.

A UERJ possui o curso de Pedagogia através da Faculdade de Educação da UERJ, que oferece a formação que abrange tanto o nível de Graduação, a partir dos cursos de Pedagogia presencial e semipresencial, e de Pós-Graduação.

O curso de Pedagogia da UERJ tem como duração recomendada de 8 períodos e 3.960 horas-aula. Observando a ementa do curso de Pedagogia, não encontramos nenhuma disciplina voltada para instrumentalizar os profissionais para atuarem na gestão dos processos organizacionais nas empresas, da mesma forma que a UFRJ esse curso é voltado para a formação de profissionais para atuarem, apenas, em diferentes contextos educativos, conforme apresentado na figura 8, abaixo.



Figura 8 – Apresentação do curso de Pedagogia da EDU/UERJ



Apresentação

Comprometida com a defesa de uma Educação Pública de qualidade para todos e de uma prática pedagógica reflexiva, autônoma e criativa, a Faculdade de Educação – EDU/UERJ - oferece uma sólida formação que abrange tanto o nível de Graduação, a partir dos Cursos de Pedagogia Presencial e Semipresencial, quanto o grau de Pós-Graduação, com seus Cursos de Pós-graduação Strictu Sensu e Lato Sensu.

Os cursos de Pedagogia Presencial e Semipresencial garantem uma base conceitual e prática que forma o licenciado para atuar em diferentes contextos educativos: para o exercício da docência na Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental para crianças, jovens e adultos, nos cursos de Ensino Médio na modalidade normal, nos cursos de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas na quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos, compreendendo a participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, assim como nas instituições e nos movimentos sociais.

Os cursos de Mestrado e Doutorado em Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação – PROPED/UERJ, articulam-se em torno de Linhas de Pesquisa que evidenciam seu compromisso pedagógico e sócio-político: Cotidianos, Redes Educativas e Processos Culturais; Educação Inclusiva e Processos Educacionais; Infância, Juventude e Educação; Instituições, Práticas Educativas e História; Currículo: sujeitos, conhecimento e cultura.

Num esforço de abrir as suas salas a toda a comunidade, a EDU/UERJ também oferece uma educação continuada a partir de um vasto conjunto de Projetos de Extensão coordenados pelos professores dos diferentes departamentos que compõem a Faculdade de Educação: Estudos Aplicados ao Ensino (DEAE); Ciências Sociais e Educação (DCSE); Estudos da Infância (DEDI); Estudos da Subjetividade e Formação Humana (DESF); Educação Inclusiva e Continuada (DEIC) e Políticas Públicas, Avaliação e Gestão (DEPAG). Desta forma, a EDU/UERJ busca contribuir para uma educação que prioriza a ética, a cidadania, a manutenção da democracia e dos direitos humanos.

Fonte: Portal da UERJ (2023)

Na figura 9, apresentamos a matriz curricular do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da UERJ.



Figura 9 – Matriz Curricular do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da EDU/UERJ

CURSO: LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA
 Magistério em Classes de Educação Infantil e dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental para crianças, jovens e adultos, em Ensino Médio na Modalidade Normal e na Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos, compreendendo a participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, assim como nas Instituições e nos Movimentos Sociais.
 UNIDADE RESPONSÁVEL: FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º																					
Filosofia e Educação 4/60 EDU 08-08037	Filosofia Política e Educação 4/60 EDU 08-08041	História da Educ. Brasileira 4/60 EDU 05-08045	Didática 4/60 EDU 02-08048	Políticas Públicas e Educação 4/60 EDU 09-08050	Currículo e Abordagens Pedagógicas da Educ. Infantil 4/60 EDU 07-08065	Ens. de Geografia Aplicado aos Anos Iniciais do Ensino Fund. de Crian, Jov. e Adultos 4/60 EDU 02-11336	Educ para Gestão de Projetos Socio-Ambientais 4/60 EDU 06-08068																					
Psic. do Desenv. Humano e Educ. 4/60 EDU 08-08038	Aprendizagem 4/60 EDU 08-08042	Avaliação em Educação 4/60 EDU 02-08046	Currículo 4/60 EDU 02-11328	Economia e Financiamento da Educação 4/60 EDU 09-08051	Proc Lúdicos e Criativos no Desenv. e na Aprendizagem 4/60 EDU 08-08066	Abordagens Pedagógicas na EJA 4/60 EDU 06-11326	Conselhos e Controle Social da Educação 4/60 EDU 09-11327																					
Antropologia e Educação 4/60 EDU 05-08039	Sociologia da Educação 4/60 EDU 05-08043	Questões Atuais em Educ. Especial 4/60 EDU 06-08047	Infância e Cultura 4/60 EDU 07-08059	Educ Inclusiva e Cotidiano Esc 4/60 EDU 06-08142	Educação Continuada e as Perspectivas em Redes de Conhecimento 4/60 EDU 06-08062	Trabalho Educação e Desenv. Profissional 4/60 EDU 06-08067	Relações de Poder e Sistema de Avaliação em Educação 2/30 EDU 09-11339																					
Tecnologias e Educação 4/60 EDU 02-08040	História da Educação 4/60 EDU 05-08044	O Lúdico e a Educ. Infantil 4/60 EDU 07-08056	Processos de Formação de Leitores/Escritores 4/60 EDU 02-08060	Educ e Mov da Sociedade Civil: Aspectos Históricos e Políticos 4/60 EDU 06-08069	Ensino de Hist. Aplicado aos Anos Iniciais do Ens. Fund. de Crian, Jov e Adultos 4/60 EDU 02-11335	Gestão Democrática da Educação 4/60 EDU 09-08049	Deliberações 044/2011 e 015/2012 Versão 4																					
Introd à Ped: História, Formação e Campos de Atuação 4/60 EDU 05-08052	Processos de Desenv. Infantil e Educação 4/60 EDU 07-08054	Processos de Alfabetização 4/60 EDU 02-08057	Educação Matemática p/ Crianças, Jovens e Adultos I 4/60 EDU 02-11333	Educação Matemática p/ Crianças, Jovens e Adultos II 4/60 EDU 02-11334	Educação Estética 4/60 EDU 02-08064																							
Infância e Políticas de Educação Infantil 4/60 EDU 07-08053	Fund. da Linguagem e Educação 4/60 EDU 02-08055	Ciência e Educ em Ciência 4/60 EDU 02-08058	Fundamentos das Ciências da Natureza p/ Crian, Jov. e Adultos 4/60 EDU 02-11338	Educação de Jovens e Adultos 4/60 EDU 06-11331	Form de Prof p/ Educ. Infantil: Estág. Superv. 5/90 EDU 07-11396	Form de Prof p/ o Ensino Fund: Estág Superv. 5/90 EDU 02-11394	Formação de Professores para Magistério das Disciplinas Pedagógicas: Estágio Supervisionado 5/90 EDU 08-11337																					
Educação Inclusiva e a Língua Brasileira de Sinais 2/30 EDU 06-11332	Diversidade Cul. e Educação 4/60 EDU 05-11330	Pesquisa e Prática Pedagógica I 4/60	Pesquisa e Prática Pedagógica II 4/60	Pesquisa e Prática Pedagógica III 4/60	Pesquisa e Prática Pedagógica IV 4/60	Monografia em Educação I 4/60	Monografia em Educação II 8/120																					
Dinâmica e Práticas da Vida Universitária 2/30 EDU08-11329	Eletiva 2/30	Eletiva 2/30	Eletiva 2/30	Pedagogia nas Instituições e nos Movimentos Sociais: Estágio Supervisionado 5/90 EDU 06-11395	Eletiva 2/30	Eletiva 2/30	Eletiva 2/30																					
Eletiva 2/30	Carga Horária e Nº de Créditos do Curso			Eletiva 2/30	Mínimo: 8 períodos Máximo: 14 períodos		Eletiva 2/30																					
<table border="0"> <tr> <td>Disciplinas Obrigatórias Base Comum e Campos de Formação.....</td> <td>2 610h.....</td> <td>174 créditos</td> </tr> <tr> <td>Disciplinas Eletivas.....</td> <td>300h.....</td> <td>20 créditos</td> </tr> <tr> <td>Pesquisa e Prática Pedagógica.....</td> <td>240h.....</td> <td>16 créditos</td> </tr> <tr> <td>Monografia.....</td> <td>180h.....</td> <td>12 créditos</td> </tr> <tr> <td>Estágio Supervisionado.....</td> <td>360h.....</td> <td>20 créditos</td> </tr> <tr> <td>Atividades Acadêmicas Científico- culturais.....</td> <td>200h.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>Carga Horária Total.....</td> <td>3 890h.....</td> <td>242 créditos</td> </tr> </table>								Disciplinas Obrigatórias Base Comum e Campos de Formação.....	2 610h.....	174 créditos	Disciplinas Eletivas.....	300h.....	20 créditos	Pesquisa e Prática Pedagógica.....	240h.....	16 créditos	Monografia.....	180h.....	12 créditos	Estágio Supervisionado.....	360h.....	20 créditos	Atividades Acadêmicas Científico- culturais.....	200h.....	Carga Horária Total.....	3 890h.....	242 créditos
Disciplinas Obrigatórias Base Comum e Campos de Formação.....	2 610h.....	174 créditos																										
Disciplinas Eletivas.....	300h.....	20 créditos																										
Pesquisa e Prática Pedagógica.....	240h.....	16 créditos																										
Monografia.....	180h.....	12 créditos																										
Estágio Supervisionado.....	360h.....	20 créditos																										
Atividades Acadêmicas Científico- culturais.....	200h.....																										
Carga Horária Total.....	3 890h.....	242 créditos																										

Atualizado em: 08/06/2015

Fonte: Portal da UERJ (2023)

Um fator que chamou a atenção foi a disciplina eletiva chamada de Pedagogia das Competências, da matriz curricular do curso de Pedagogia, conforme a figura 10. Esse termo, competências, que faz conexão com o objetivo desta pesquisa só apareceu na ementa desta Universidade, mesmo sendo eletiva, o que mostra que a UERJ já está atuando nesse novo conceito de desenvolvimento do indivíduo, onde as competências são o principal indicador de um aprendizado eficiente. Segundo Amaral (2016), na década de 90, a educação passou a ter como foco preparar o indivíduo para atuar no mercado de trabalho, com mão de obra qualificada, situação onde foi necessário que as instituições de ensino se adequassem às necessidades do mercado de trabalho, trazendo as competências



como base para a formação do indivíduo para atuar no contexto empresarial, aparecendo assim, a pedagogia das competências e nesse contexto, a UERJ está apostando nessa afirmativa quando traz para sua matriz curricular a disciplina Pedagogia das Competências.

Figura 10 – Ementa da disciplina eletiva do curso de Pedagogia, Pedagogia das Competências, da EDU/UERJ



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA

UNIDADE: FACULDADE DE EDUCAÇÃO			
DEPARTAMENTO: DEPTO. ESTUDOS DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA E CONTINUADA			
DISCIPLINA: Pedagogia das Competências			
CARGA HORÁRIA: 30	CRÉDITOS: 2	CÓDIGO: EDU06-11376	
MODALIDADE DE ENSINO: Presencial		TIPO DE APROVAÇÃO: Nota e Frequência	

STATUS	CURSO(S) / HABILITAÇÃO(ÕES) / ÊNFASE(S)
Eletiva Universal	<i>para todos os cursos da UERJ</i>

TIPO DE AULA	CRÉDITO	CH SEMANAL	CH TOTAL
Teórica	2	2	30
TOTAL	2	2	30

OBJETIVO(S):

- . Analisar criticamente os modelos de competências, mediante a compreensão preliminar das bases históricas e conceituais do surgimento e das dimensões dessa noção, bem como das tendências de sua apropriação como ordenadora da relação trabalho e educação em nível internacional e nacional.
- . Conhecer e compreender dos princípios e metodologias referentes a identificação, normalização, capacitação, avaliação e certificação por competências.
- . Compreender as implicações curriculares suscitadas pela pedagogia das competências.
- . Confrontar a pedagogia das competências com a concepção integrada de educação.

EMENTA:

Bases históricas, conceituais e legais do surgimento da noção de competência como ordenadora da relação trabalho-educação. As dimensões da aplicação do modelo das competências, princípios e metodologias. A noção de competência na legislação educacional brasileira; LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), Decreto 2.208/97, DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais), Decreto 5.154/2004. A noção de competência como referência internacional da Educação Profissional. As competências como referência para a gestão do trabalho: competências e qualificação. As competências como referência pedagógica: competências e disciplinas. A concepção integrada de educação.

Fonte: Portal da UERJ (2023)



Apesar curso de Pedagogia no Brasil ser antigo, criado em 1939, através do Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939, quando deu organização à Faculdade Nacional de Filosofia, a pedagogia empresarial ainda está engatinhando, visto que quando buscamos esses profissionais em organizações que não sejam de cunho educacional, dificilmente encontramos, o que nos dá essa conotação de que as empresas ainda tem pouco conhecimento sobre as contribuições do pedagogo, com formação inicial de pedagogos que contemplem a área da pedagogia empresarial.

E se buscarmos a Resolução CNE/CP nº2/2015, que foi revogada para a Resolução CNE/CP nº 1/2019, onde são definidas as Diretrizes Nacionais para a formação inicial em nível superior de professores da educação básicas, não trazendo a atuação do pedagogo como um profissional que pode atuar na área da pedagogia empresarial, somente da formação Docente, poderemos identificar que as leis não incentivam que esses profissionais atuem em espaços não-escolares.

Em seguida, apresentamos as considerações finais desta pesquisa de mestrado, onde serão analisados como estão sendo aplicados o novo modelo de educação no ambiente organizacional, tendo como foco as competências, e a relação com a pedagogia nesse contexto, além dos resultados da análise de Bardin no trabalho da Guarda Municipal Civil de Niterói e nas Universidades públicas do Rio de Janeiro, bem como as possíveis contribuições para outras pesquisas a serem desenvolvidas.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências tem sido um grande desafio nas organizações, pelo pouco entendimento sobre o assunto, gerando a falta de atualização das competências organizacionais, para atender as demandas advindas das transformações do mundo empresarial. Dessa forma, existe uma grande necessidade de que as organizações tenham consciência da importância da aprendizagem contínua dos profissionais que constituem o quadro da empresa.

Pesquisar sobre essa temática foi um desafio muito interessante e ainda maior, quando trazemos à pauta o diálogo desse tema envolvendo o profissional da Pedagogia Empresarial.

Nesse contexto, foi realizada essa reflexão sobre o novo modelo de aprendizagem organizacional, pautado em competências, e sua relação com a pedagogia empresarial, cujo objetivo geral era compreender de que forma está sendo implementado e difundido o novo modelo de educação corporativa, com foco nas competências, no ambiente organizacional brasileiro. Por sua vez, tendo como objetivos específicos: a) discutir as diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento tradicional e os novos modelos de aprendizagem corporativa; b) contextualizar a pedagogia empresarial e c) Investigar atuação da pedagogia no novo contexto empresarial.

Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental, e cujo estudo dos dados apresentados, foi realizado com base na análise de conteúdo de Bardin (2011) sobre a documentação do Centro de Formação da Guarda Civil de Niterói e nas Universidades UERJ - Universidade do Rio de Janeiro e na UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro, especificamente nos cursos de Pedagogia.

Como o tema, apesar de parecer simples, torna-se mais complexo quando trazemos as diferenças entre os entendimentos da questão da aprendizagem organizacional e as competências, assim, resolvemos dedicar um capítulo específico que tratou sobre o desenvolvimento de competências e seus conceitos, onde foram apresentados diversos conceitos e definições sobre assuntos como treinamento, desenvolvimento, educação, aprendizagem e pedagogia organizacional, entre outros temas, que fazem tanta confusão dentro das organizações, e acabam direcionado



de forma errônea a aprendizagem organizacional e, dessa forma, abrangemos o primeiro objetivo específico sobre as diferenças entre o treinamento e o

desenvolvimento tradicional e os novos modelos de aprendizagem corporativa, desta pesquisa. Para respaldar esses conceitos e definições, utilizamos textos de pesquisadores sobre os temas, tais como Carbone (2009), Brandão e Guimarães (2011), Saviani (2005), Rabaglio (2008), Le Boterf e Zarifian (1999), entre outros.

Conforme mencionei nesta dissertação, em meus trabalhos de consultoria na área de Gestão de Pessoas, pude me deparar com a dificuldade dos profissionais dessa área, saberem realizar um plano de capacitação eficiente por, na maioria das vezes, não entenderem efetivamente qual a melhor forma de desenvolver os profissionais da empresa, por falta de entendimento sobre os conceitos e dimensões de cada tipo de aprendizagem e não utilizarem a base de competências para embasar suas decisões e, com isso, acabam não tendo resultados satisfatórios nas capacitações realizadas.

Por sua vez, a gestão empresarial também encontra dificuldades em lidar com as demandas do mercado, provavelmente, por que os mesmos não têm suporte na área de gestão de pessoas, para promover o desenvolvimento eficiente da sua equipe e, por vezes, acaba perdendo profissionais talentosos para o mercado concorrente. Por isso, dominar e entender as variáveis que envolvem as discussões sobre Educação Corporativa é papel não só da área de gestão de pessoas, mas, também, de todos os gestores da organização.

Outra dificuldade no âmbito organizacional é sobre o entendimento do que são competências e para que servem, mas depois que entendem que é o ponto chave desde a atração de talentos até a educação corporativa, tudo se torna mais fácil de executar e de experimentar os resultados brilhantes advindos dessa relação com a Educação Organizacional.

Nesse aspecto, esta pesquisa trouxe essa visão da importância de que o corpo gerencial das empresas precisa desenvolver suas competências para entenderem que a base de uma organização é a gestão do conhecimento e, conforme preconiza Peter Senge (2005), as organizações de aprendizagem consistem em instituições onde se valoriza o aprendizado coletivo, ou seja, organizações capazes de oferecer ambientes em que os profissionais teriam liberdade e estímulo para inovar por meio da colaboração mútua .



Para atender aos dois outros objetivos específicos que tratavam sobre a pedagogia empresarial e investigar a atuação da pedagogia no novo contexto empresarial, as pesquisas realizadas estão contempladas no terceiro capítulo, desta dissertação, onde foram trazidos a história da pedagogia, a atuação do pedagogo nas organizações, bem como, conceitos e aplicabilidade nas organizações.

Nas pesquisas realizadas sobre a pedagogia empresarial, ficou claro que o pedagogo pode, e deve atuar não só no campo educacional mas, também, no âmbito empresarial. Libâneo (2002) defende que a docência não é a única atividade do pedagogo, dizendo que a Pedagogia é uma “ciência que tem a prática social da educação como objeto de investigação e de exercício profissional – no qual se inclui à docência, embora nele se incluam outras atividades de educar” (LIBÂNEO, 2002, p.18)”, o que se traduz na necessidade do pedagogo buscar maiores informações sobre como entrar nesse mercado empresarial.

Holtz (2006, p.6) também corrobora dessa fala de Libâneo (2002), quando caracteriza a Pedagogia Empresarial como “um casamento perfeito!”, pois, conforme a autora, tanto a pedagogia quanto a empresa agem na mesma direção, ou seja, na realização de ideais e objetivos definidos no trabalho de forma a provocar mudanças no comportamento das pessoas e essas mudanças chama-se de Aprendizagem.

Infelizmente, como pudemos verificar no decorrer desta dissertação, especificamente no terceiro capítulo, o profissional da pedagogia ainda encontra muitas dificuldades de ser reconhecido como atuante em ambientes não-educacionais e, por isso, as empresas buscam, no mercado, profissionais de outras áreas para compor o quadro de profissionais da área de Gestão de Pessoas, antigo Recursos Humanos, por desconhecer sobre a atuação do pedagogo nas empresas.

Para atender melhor essas questões, foi realizado pesquisas em organizações que utilizaram esses conceitos e tiveram sucesso no desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional e em Universidades públicas do estado do Rio de Janeiro, e a análise de toda a documentação foi baseada na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Para tanto, trouxemos o caso da Guarda Municipal de Niterói, onde foi possível confirmar que, quando a empresa compreende bem sobre o assunto e se empenha no crescimento da sua equipe, os resultados são eficientes tanto para a organização e profissionais quanto para a sociedade, visto que atualmente a população de Niterói pode contar com profissionais mais eficientes, dedicados e



comprometidos com seu trabalho, conforme relata o Major Torres¹⁹ (2022, p.53),

quando afirma que uma instituição com práticas pedagógicas que se coadunam com o planejamento estratégico para a formação, qualificação e educação continuada, se reverte num instrumento indispensável na gestão da organização e gera uma estrutura muito favorável à execução de grandes projetos.

O curso desenvolvido pela Guarda Municipal de Niterói, para o desenvolvimento dos servidores, possibilitou o alcance de patamares maiores dentro da hierarquia do Batalhão para esses profissionais, provou que o objetivo principal desta dissertação de compreender como está sendo implementado e difundido o novo modelo de educação corporativa com foco nas competências, no ambiente organizacional brasileiro, é totalmente possível e eficiente, trazendo benefícios para todos.

Como forma de identificar como a Pedagogia está sendo direcionada no campo educacional, foi realizado uma análise das ementas das Universidades públicas do estado do Rio de Janeiro, UFRJ e UERJ, onde ficou demonstrado as possíveis dificuldades que o pedagogo possa enfrentar em exercer suas atividades no ambiente não-escolar, visto a pouca ou quase ausência de conteúdos sobre pedagogia organizacional nos cursos de graduação, demonstrando que as instituições de ensino se encontram despreparadas para contribuir na profissionalização desses profissionais, de forma a inseri-lo no ambiente empresarial.

Nas ementas analisadas, as disciplinas abrangem unicamente a perspectiva de atuação escolar do pedagogo, aparecendo, eventualmente, em disciplinas eletivas a pedagogia no contexto empresarial. Dessa forma, para que o pedagogo busque conhecimento sobre a prática nas organizações, ele terá que procurar cursos em universidades particulares que contemplem a disciplina de pedagogia empresarial ou complementar seus estudos com outros cursos sobre o tema de recursos humanos.

A formação do pedagogo deveria ter como foco tornar esses profissionais com competências adequadas a sua atuação em ambientes além dos de ensino,

¹⁹ Francisco Lima Torres, militar aposentado, professor e gestor de processos educativos e, atualmente, Diretor de Ensino e Pesquisa do SEOP/Niterói – Secretaria Municipal de Ordem Pública e coautor do livro “Guarda Civil -relatos baseados em fatos reais”.



proporcionando maiores oportunidades de colocação no mercado e de adequação das empresas a esse novo profissional.

Por outro lado, as organizações por desconhecerem a atuação do pedagogo que contempla a área da pedagogia empresarial, contratam outros profissionais para desenvolverem o trabalho de educação na empresa, que realizam as atividades de treinamento, desenvolvimento e outros modelos de aprendizagem organizacional.

Diante de tudo que foi exposto, ao longo deste trabalho, e por conta da análise dos documentos pesquisados, acreditamos na ratificação da questão da pesquisa. Dessa forma, também podemos afirmar que os objetivos, geral e específicos foram atingidos em razão do escopo apresentado.

A partir desta pesquisa, onde foi possível consolidar diversos assuntos, em um só documento, sobre a aprendizagem organizacional e a sua relação com a pedagogia empresarial, esperamos poder agregar conhecimento e contribuir para o debate teórico e prático em torno do tema e, com isso, estimular novas pesquisas sobre esse tema.

Esperamos que todo este estudo abra possibilidades de contribuições para que a aprendizagem organizacional seja mais difundida no ambiente organizacional, de forma eficiente, e ao mesmo tempo amplie os horizontes dos pedagogos que almejam atuar fora do ambiente educacional.

Ainda tem muito que se pesquisar, visto que não foi possível identificarmos, de forma documental, empresas que tenham, em seu quadro, profissionais da pedagogia atuando na área de gestão de pessoas; como está sendo desenvolvido esse trabalho pelos pedagogos; como estão os resultados das organizações à partir da entrada desses profissionais no mercado além do educacional; se as universidades particulares incluem disciplinas sobre pedagogia empresarial na matriz curricular dos seus cursos; enfim, ainda existem muitos fatores a serem pesquisados e analisados por outros pesquisadores.

Logo, as empresas que constroem ambientes de aprendizagem, de forma estruturada, alinhados com as estratégias da empresa, contribuem para o desenvolvimento de competências e capacidades dos seus profissionais, que irão influenciar substancialmente nos resultados da empresa e do negócio e, conseqüentemente, irão gerar profissionais mais comprometidos e com melhor saúde mental.

REFERÊNCIAS



ABBAD, Gardênia, BORGES-ANDRADE, J.Eduardo, SALLORENZO, Lucia Henriques, GAMA, Ana L. Gomes, MORANDINE, Daniela. **Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, versão on-line ISSN 1984-6657. V.1, n.2, Florianópolis dez. 2001. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200006. Acesso em 01 jul. 2021.

ABREU, Sandra Elaine Aires de, ALVES, Maria Batista Peixoto. **PEDAGOGIA EMPRESARIAL**. 20 dez. 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/18142>. Acesso em 31 ago. 2022.

ANDRADE, Eduarda Maria de. **Novas áreas de atuação do pedagogo: pedagogia empresarial**. Cajazeiras, 2015. 49f.

Associação Brasileira de Normas Técnicas - **ABNT NBR 6022:2018 – Norma Brasileira. Informação e documentação- Artigo em publicação periódica técnica e/ou científica – Apresentação**. Segunda edição. 16.05.2018. ISBN 978-85-07-07520-2.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRERA, Débora Furtado. **Elaboração de conteúdo para EaD**. Apostila - Universidade de Brasília – Brasília, DF, 2017.

BASTOS, A.V.B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out/dez. 1991.

BEMBEM, Angela Halen Claro, COSTA, Plácida Leopoldina Ventura Amorim da. **Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.18, n.4, p.139-151, out./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/qxsGdQ7r46rLdMsGyrYyqXw/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em 17 out.2022.



BEZERRA, Jorge (org.). **GUARDA CIVIL – Relatos baseados em fatos reais.**

Maricá, RJ: Editora Proverbo, 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo E., ABBAD, Gardência da Silva, MOURÃO, Luciana; [colaboradores] COELHO, Acileide Cristiane F...[et al.] - **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** – Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.: il.; 28cm. ISBN 978-85-363-0744-2.

BRASIL. Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939. Dá organização à Faculdade Nacional de Filosofia. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1190.htm. Acesso em 12 fev. 2023.

BRASIL. Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920. **Institui a Universidade do Rio de Janeiro.** Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>. Acesso em 14 jan. 2023.

BRASIL. Decreto -Lei Nº 4.073, de 30 de janeiro de 1942. **Lei Orgânica do Ensino Industrial.** Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4073-30-janeiro-1942-414503-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 20 ago. 2021.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. **Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 25 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965. **Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4759.htm#:~:text=LEI%20No%204.759%2C%20DE,Art.. Acesso em 14 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.297, de 15 de dezembro de 1975. **Dispõe sobre a dedução do lucro tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do**



dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional, e dá outras providências. Congresso Nacional, Brasília, DF.1975.

BRASIL. Lei nº 7.044, de 18 de outubro de 1982. **Altera dispositivos da Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, referentes a profissionalização do ensino de 2º grau.** Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7044-18-outubro-1982-357120-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 28 de ago. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LBD).** Disponível em [CAPA2003.cdr \(senado.leg.br\)](http://www.senado.gov.br/capa2003.cdr). Acesso em 20 ago. 2021.

BRASIL. Decreto n. 2494, de 10 de fevereiro de 1998. **Regulamenta a Educação a Distância no País.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 fev. 1998. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf>. Acesso em 24 ago. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. **Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 100, 26 mai. 2017a. Seção 1, p.3.

BRASIL, Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CP05 de 13 de dezembro de 2005. **Delibera sobre as diretrizes curriculares nacionais para o curso de Pedagogia.** Diário Oficial da União. Brasília, DF, 13 de dezembro de 2005

BRASIL. Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura.** Brasília. 2006. Disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em 07 nov. 2022.



BRASIL. Lei nº 13.022, de 8 de agosto de 2014. Dispõe sobre o Estatuto Geral das Guardas Municipais. Brasília 2014. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13022.htm. Acesso em 08 jan. 2023.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara, BARDUCHI, Ana Lúcia Jancovic, MARQUES, Daniela Gialluca, RAMOS, Kátia Perez, SANTOS, Lígia Angeli Dias dos, BECKER, Tatiana Janine. **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. Plataforma Scielo, Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/QNW5Pv4PgbLbcz6QrPyy6yw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 01 jul.2021

CARBONE, Pedro Paulo, BRANDÃO, Hugo Pena, LEITE, João Batista Diniz, VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASTRO, Pedro Marcos Roma de, POLO, Edison Fernandes, PORTO, Geciane Silveira. **Treinamento, Desenvolvimento e Mudança: uma Articulação Possível e Necessária**. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, set.2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B671.pdf>. Acesso em 20 ago. 2021.

CAVALCANTI, Lissandra Alves. **A Pedagogia no Espaço Empresarial: A Função do Pedagogo no Meio Corporativo**. - João Pessoa, 2018. 43 f. Disponível em <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14124>. Acesso em 10 nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 4. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7.ed.rev.e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009 – (Série recursos humanos).

CRUZ, Daniele. **Educação Corporativa: A Proposta Empresarial no Discurso e na Prática**. Revista Educação em Revista, Belo Horizonte, v.26, n.02, p.337-358, ago.2010. Disponível em <https://www.scielo.br/j/edur/a/bzjd7jLpWtt4FYXgQ86WPZM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun.2021.



CUNHA, Jorge Luiz da. **Pedagogia – História da Educação**. Universidade Federal de Santa Maria. Curso de Graduação de Pedagogia a Distância. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/18285/Curso_Lic-Peg_Historia-educacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 19 nov.2022.

DUTRA, José Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. – 1.ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Da Prática à Teoria**. Plataforma ANPAD. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-1816.pdf>. Acesso em 27 ago. 2021.

ESTEVES, Luciana Proença, MEIRIÑO, Marcelo J. **A educação corporativa e a gestão do conhecimento**, XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, de 13 e 13 de agosto de 2015, ISSN 1984-9354. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf. Acesso em: 15 jun. 2012.

FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FE/UFRJ). **Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura em Pedagogia**. 2015. Disponível em <http://www.educacao.ufrj.br/wp-content/uploads/2019/08/PPC-atualizado-2014-2015.pdf>. Acesso em 14 jan.2023.

FARIAS, Edvaldo de. **Pedagogia na Empresa** – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008, 116p. ISBN: 978-85-387-00076-0.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf>. Acesso em 02 set. 2021.

FRIGOTTO, Gaudêncio – **Educação e Trabalho: bases para debater a Educação Profissional Emancipadora**. Revista Perspectiva, Florianópolis, v.19,n.1, p.71-87, jan/jun.2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/8463>. Acesso em: 7 ago.2021.



FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. (orgs.). **Teoria e Educação no Labirinto do Capital**. 2ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. Revista HISTEDBR On-line. Out. 2012. Disponível

em

https://www.researchgate.net/publication/312876265_FRIGOTTO_Gaudencio_CIAVATTA_Maria_orgs_Teoria_e_Educacao_no_Labirinto_do_Capital_2ed_Petropolis_RJ_Vozes_2001. Acesso em 20 jun.2021.

FURLAN, Letícia. **Futuro do Trabalho** – Revista VocêRH – publicado em 29 set.2021. Disponível em <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/autogestao-e-palavra-chave-para-o-profissional-do-futuro-diz-pesquisa/> . Acesso em 02 out.2021.

FURTADO, Edson, MOURA, Ivy Santiago de, ARAÚJO, Jhonatas, RODRIGUES, Leidiane, SILVA, Aline Branquinho. **Revista Nova Gestão** Vol. 1, No. 1, 1º semestre/Ano 2019 – ISSN: 2236-904X. Faculdade de Tecnologia Senac do Distrito Federal – Revista Eletrônica. Disponível em <https://www.df.senac.br/faculdade/revista-nova-gestao-edicao-atual/>. Acesso em 01 set. 2021.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. – Campinas, SP: Editora Alínea, 2001. 80p.

GIL, Antonio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos** – São Paulo: Makron Books, 2002. ISBN 85.346.1368-0.

HOLTZ, Maria Luiza M. “**Lições de pedagogia empresarial**”. MH Assessoria Empresarial Ltda., Sorocaba SP. Disponível em <http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf>. Acessado em 17 out.2002.

KEY COMPETENCIES. Relatório da *Edith Cowan University* e *University of Southern Queensland*, 1992 para a Australian Education Council, 1992. Disponível em <http://hdl.handle.net/11343/115447>. Acesso em 23 ago. 2021.

KOPS, Darci. **Gestão organizacional e empresarial: cogitando possibilidades**. Caxias do Sul: Educus, 2019. [livro eletrônico].



KUENZER, Acacia Zeneida. **Educação e trabalho no Brasil: o estado da questão.**

– 2. impressão. – Brasília: INEP; Santiago: REDUC, 1991.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 5 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LOBATO, Glauber (org.). **Educação, cultura e sociedade.** Rio de Janeiro, RJ: Autobiografia, 2021. ISBN:978-65-5943-666-8.

MACHADO, Clauthenys, Lara Prata, BRASILEIRO, Samuel Filho, FERNANDES, Natal Lânia Roque. **O conceito de Competências na Teorias Pedagógicas.** Revista Educar Mais. 2021, vol. 5, Nº 5, pág. 1069 a 1082. DOI: <https://doi.org/10.15536/reducarmais.5.2021.2512>.

MARCOLINA, Flávia. **A pedagogia empresarial e o planejamento estratégico dentro da organização.** Revista Práxis, Marau, v.1, n.1, Jan/Dez.2015.

MENESES, M. F. T., RIBEIRO, K. L. L. M., ZAGO, C. C. **Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda?** Revista Ciências Administrativas, v. 12, n. 1, p. 54-61, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/4stNZwhkg46t57CVBwmqg7S/?lang=pt>. Acesso em: 7 ago.2021.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional** (pp.15-24). Porto Alegre, Artmed, 2010. Disponível em: <https://tede.ufrrj.br/jspui/bitstream/jspui/3025/2/2014%20-%20Lucimere%20Antunes%20Santos.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2021.

NITERÓI. Decreto nº 12649, de 17 de maio de 2017. **Institui no âmbito da Guarda Civil Municipal o Centro de Formação e Qualificação de Guardas (CFQG).** Disponível em <https://leismunicipais.com.br/arj/n/niteroi/decreto/2017/1265/12649/decreto-n-12649-2017-institui-no-ambito-da-guarda-civil-municipal-o-centro-de-formacao-e-qualificacao-de-guardas-cfqq>. Acesso em 07 jan. 2023.

NITERÓI. Lei 3077, de 27 de fevereiro de 2014. **Institui o Plano de Carreira, Cargos e Remuneração dos Servidores da Guarda Civil Municipal de Niterói e**



dá outras providências. Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/lei-ordinaria/2014/308/3077/lei-ordinaria-n-3077-2014-institui-o-plano-de-carreira-cargos-e-remuneracao-dos-servidores-da-guarda-civil-municipal-de-niteroi-e-da-outras-providencias>. Acesso em 09 jan. 2023.

ODELIUS, Catarina Cecília, SIQUEIRA JR, Antônio Braga de. – **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos que Influenciam a Efetividade de Seus Resultados**. XXXI Encontro da ANPAD, de 22 a 26 de setembro de 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7338. Acesso em: 20 mar. 2021.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Trad. Patrícia Chittoni Ramos, - Porto Alegre: Artmed, 2000. 192 p.;23 cm. ISBN: 978-85-7307-637-0.

PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

RABAGLIO, Maria Odete – **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**- Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008.

REIS, Maria Elídia Teixeira, AFFONSO, Suselei A. Bedin. **Os programas formais de formação continuada e sua relação com os saberes docente**. Revista Educação do Curso de Pedagogia do Campus Avançado de Jataí da Universidade Federal de Goiás [Vol I – n.3] [Jan/Jul] [2007]. ISSN: 1807-9342.

SANDERSON, Paula Elizabeth. **Resumo do livro *E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age* de Marc J. Rosenberg (2001)**. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc., 343 pages. Disponibilizado em <https://www.gou.edu/ar/sciResearch/pdf/eLearningResearchs/eLearningStrategiesDelivering.pdf>. Acesso em 27 ago.2021.

SANTIAGO, Emerson. **Paideia**. InfoEscola Navegando e Aprendendo. Disponível em <https://www.infoescola.com/educacao/paideia/>. Acesso em 15 nov. 2022.



SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil.** – 4. ed. – Campinas, SP: Autores Associados, 2013. – (Coleção memória da educação).

SENGE, Peter M.- **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Tradução OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional. – 20ª ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SOKOLOWSKI, Maria Teresa. História do Curso de Pedagogia no Brasil. Comunicações, Piracicaba, Ano 20. n. 1, p. 81-97 - jan.-jun. 2013. ISSN Impresso 0104-8481, ISSN Eletrônico 2238-121X. DOI: <http://dx.doi.org/10.15600/2238-121X/comunicacoes.v20n1p81-97>. Acesso em 30 jan.2023.

UFRJ -Universidade do Estado do Rio de Janeiro. **Uma breve história da UFRJ.** Acesso a informação do Portal da UFRJ. Disponível em <https://ufrj.br/aceso-a-informacao/institucional/historia/>. Acesso em 14 jan.2023.

VARGAS, M. R. M. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos.** RAUSP Management Journal, 31(2), 126-136. Artigo publicado na plataforma Scielo. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18476/treinamento-e-desenvolvimento--reflexoes-sobre-seus-metodos/i/pt-br>. Acesso em 21 ago. 2021.

VILHENA, João Baptista, MELLO, Luís Roberto - **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: da estratégia à operação.** eISBN: 978-85-66959-06-2. (Kinder)

WERNECK, Jaqueline dos Santos Machado de Oliveira. **Pedagogia Empresarial: Um estudo sobre as práticas para a excelência organizacional.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 05, Vol. 01, pp. 75-92. Maio de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/pedagogia/excelencia-organizacional>. Acesso em 31 ago. 2022.

ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** [recurso eletrônico] – 2. ed. – Dados eletrônicos, - Porto Alegre: Artmed, 2014.