

# O PAPEL DO PEDAGOGO NAS ORGANIZAÇÕES

## THE ROLE OF THE PEDAGOGUE IN ORGANIZATIONS

Iracilda Gabriel da Silva<sup>1</sup>

### RESUMO:

O presente artigo, aborda o papel do pedagogo que é de extrema importância em um espaço não-escolar, sendo capacitado para desempenhar uma função de mediador e articulador da aprendizagem na organização. Diante da realidade dos dias atuais onde o sistema é globalizado tornou-se cada vez mais competitivo o mercado de trabalho, com isso os colaboradores tendem a estar sempre atualizados e com uma visão de inovação.

**Palavras-chave:** Pedagogia nas Organizações, Educação, Pedagogo.

### ABSTRACT:

This article deals with the role of the pedagogue who is extremely important in a non-school environment, being able to play a mediator role and articulator of learning in the organization. Faced with the reality of the present day where the system is globalized, the labor market has become more and more competitive, so employees are always up to date and with a vision of innovation.

**Key-words:** Pedagogy in organizations, Education, Pedagogy.

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa é um ambiente informal de aprendizagem, pois cada organização funciona de maneira diferente, com sua própria missão, visão e valores, exigindo que o colaborador a eles se adapte.

Normalmente, nas organizações há uma pessoa responsável pelo treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, que nem sempre é o

---

2. Professora Especialista, graduada em Pedagogia pela FITS Campus de Tangará da Serra, Pós-graduando em Metodologia do Ensino de Filosofia e Sociologia pela Faculdade de Educação São Luís. Professora da rede pública de ensino, lotada na Escola Municipal de Educação Básica "13 de Maio" e Escola Estadual João Monteiro Sobrinho em Nova Olímpia – MT.

pedagogo, mas outro profissional cuja formação não está voltada para educação. Observando a necessidade de desmistificar a “cultura” de que o pedagogo só trabalha na escola, este trabalho tem por objetivo explorar a atuação do pedagogo em outros contextos, diferentes da escola.

Cadinha (2008, p.20) deixa clara a área de atuação do pedagogo nas empresas, ao afirmar que “o pedagogo é um estudioso das ações educativas que ocorrem em todas as vidas sociais, culturais e intelectuais do sujeito inserindo em uma sociedade na qual ele contribui para o seu desenvolvimento”.

Com o advento das novas tecnologias e a construção do conhecimento dentro das organizações, percebeu-se a necessidade de um profissional com as características do pedagogo, para atender às novas tendências do mundo globalizado.

Em paralelo com as mudanças do meio empresarial, o curso de pedagogia percorreu um longo caminho, nas últimas décadas, com discussões sobre a identidade do curso, espaço de sua atuação, muitas vezes sem explorar a amplitude do próprio curso que possibilitaria, ao pedagogo, atuar em diferentes contextos na área educacional. A clareza sobre as atribuições do pedagogo só se evidenciou em 2006, com a aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia (BRASIL, 2006).

De acordo com Brandão (1981, p. 20), são duas as principais funções da educação: o desenvolvimento individual das capacidades da pessoa e a adequação do indivíduo como membro participante de uma coletividade, em que exercerá um ofício social visando ao bem comum.

Geralmente, ao ouvir falar em “educação”, o primeiro pensamento é o da escola. É preciso lembrar, porém, que nos dias atuais, as organizações empresariais valorizam o desenvolvimento dos colaboradores e a capacitação dentro da empresa.

O pedagogo, assim, é um agente educacional nas organizações e sua função é a concretização da educação dentro dos interesses empresariais de cada momento específico. Estabelece-se na organização como um profissional que agrega valores, juntamente com outros profissionais. Acompanha todo o desenvolvimento profissional dos colaboradores e seu desempenho viabiliza cursos internos e externos, técnicos ou comportamentais.

Nas Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia está expresso que o pedagogo pode atuar “em espaços escolares e não escolares”, ficando claro como é ampla sua atuação.

## **2. PEDAGOGO NA VISÃO DOS RESPONSÁVEIS PELAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**

Nas organizações, segundo Locadio, (2003) o pedagogo passa a ter uma função especial, passa a ser motivador, o articulador, o mediador, visando o desenvolvimento de novas competências frente às demandas do mercado, mas também, principalmente para o crescimento pessoal/profissional dos funcionários. Esse crescimento acontece através da aquisição de novos conhecimentos proporcionados no local de trabalho.

A educação para o trabalho passa a ser uma das estratégias para que os cidadãos tenham acesso às conquistas científicas e tecnológicas, viabilizando, por sua vez, a efetivação das mesmas. Nesse sentido, entende-se que a responsabilidade por esse processo se constrói no decorrer da vida do homem levando-se em conta questões histórico, culturais, antropológicas, econômicas e sociais, sendo que cada uma dessas dimensões vem agregar-se no desenvolvimento do ser humano. (p.37).

Sobre o conhecimento dentro das organizações WILBERT (2002) nos coloca que a formação do trabalhador acontece diante de diversas circunstâncias como a cultura da empresa, os recursos, as tecnologias disponíveis, o espaço físico e as pessoas que a compõe, assim como, acontece diante de dificuldade como o analfabetismo. Nesse sentido, que cabe aos profissionais que direcionam as organizações empenharem-se em realizar projetos de desenvolvimento vinculados a formação dos seus colaboradores, uma vez a construção do conhecimento está diretamente ligada aos níveis de produção e rendimento.

## **2.1. O Pedagogo na Organização**

Há quem diga que, nos dias de hoje, o sucesso de uma organização está nas pessoas. A partir dos anos 90, as organizações começaram a olhar seus colaboradores de uma maneira mais humana, investindo em seu treinamento e desenvolvimento. As organizações começam a ter uma demanda grande de conhecimento alcançando seus colaboradores, assim exigindo mais eficiência, praticidade e qualidade, mas para que essas potencialidades tornem-se evidentes tem que possuir um treinamento pedagógico. O pedagogo levará subsídios metodológicos onde ainda é pouco desenvolvido, levando ainda com transmissão de valores, missões e culturas da organização.

Para Libâneo (2002, p.28): “Considerando-se, ainda, os vínculos entre educação e economia, as mudanças recentes no capitalismo internacional colocam novas questões para a Pedagogia. O mundo assiste hoje a intensas transformações tecnológicas em vários campos como a informática, a microeletrônica, a bioenergética. Essas transformações tecnológicas e científicas levam à introdução, no processo produtivo, de novos sistemas de organização do trabalho, mudanças no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores, que acabam afetando os sistemas de ensino.” Assim, o pedagogo auxilia nas competências dos colaboradores formando alunos aprendizes, pesquisadores e cidadão ajudando a formação de opiniões e no seu desenvolvimento social.

Na sociedade do conhecimento, da tecnologia, da aprendizagem a atuação do pedagogo nas organizações é fundamental para o crescimento da organização e dos colaboradores.

É um momento delicado de trabalho que se está passando, onde em alguns casos o trabalhador é substituído por máquina tendo que encarar o mundo tecnológico e desenvolvido, buscando cada dia mais conhecimento. Precisa-se convencer estes colaboradores e gerentes que é necessária a busca pelo aprendizado, pela educação continuada, que só trará benefícios e produtividade para organização.

## **2.2. O Pedagogo Empresarial e os Programas de Treinamento**

Consideremos que existem pontos importantes para o êxito de atividades de treinamento e que essas dependem de uma atuação precisa do

pedagogo empresarial. Dentre eles podemos ressaltar sólido conhecimento sobre planejamento e precisão/clareza de linguagem.

O pedagogo empresarial deve ter cautela para que não confunda um planejamento educacional (processo de ensino aprendizagem voltado à escola) com as atividades que serão desenvolvidas no âmbito empresarial. Há de ter uma visão precisa (tanto quanto possível) do que se pretende com o treinamento/formação de recursos humanos dentro de um espaço de tempo previamente demarcado (mesmo que dentro de uma política empresarial mais abrangente, as atividades de treinamento/formação atendem a objetivos/necessidades específicos a serem enfrentados em curto prazo. (RIBEIRO, 2010, p.109).

### **2.3. O Pedagogo e a Pedagogia**

Para compreendermos de que forma o pedagogo atua nos espaços extraescolares, sobretudo empresariais, faz-se necessário, primeiramente, conceituar e analisar a profissão do pedagogo e a sua função e, em seguida, caracterizar as funções do profissional que trabalha na área de Gestão de pessoas nas empresas.

Desta forma, tentaremos fazer uma relação entre as duas atuações; a do pedagogo e a do profissional que atua na área de gestão de pessoas, para melhor entender como o pedagogo poderia atuar nessa área. Apesar do objetivo de estudo do pedagogo ser a educação, entendemos que esta não ocorre exclusivamente no âmbito escolar e, muito menos é o educador, isoladamente, responsável por ela já que,

[...] não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja melhor; o ensino escolar não é a única prática, e o professor não é o seu único praticante (LIBÂNEO, 2005, p.26).

Entendemos que as práticas educativas não estão limitadas à escola, estão presentes na família, na religião, nos meios da comunicação, em instituições não escolares, entre outros. Estas práticas pedagógicas se dão através de campanhas publicitárias, revistas, jornais, enciclopédias, guias de turismo, na elaboração de jogos, na formação profissional, nos programas

sociais de medicina preventiva e orientação sexual, por exemplo. Consta-se, assim, um dos acontecimentos de maior significância dos processos sociais contemporâneos: a ampliação do conceito de educação e a diversificação das atividades educativas, levando, por consequência, a uma diversificação da ação pedagógica na sociedade. (LIBÂNEO 2005, p.126).

Segundo Giroux, (2000),

[...] O pedagogo precisa colocar na condição de um eterno aprendiz buscando desenvolver profissionalismo, integridade e responsabilidade, capacitação na área educacional deixando de serem meros executores para se tornarem intelectuais transformadores. (GIROUX, 2000, p. 41).

Desta forma, o pedagogo apresenta-se com uma formação generalista, flexível, polivalente, denominando aquele que lida com distintos modelos de práticas educativas, não forçosamente limitadas à escola, indo além da alçada escolar formal, abarcando tanto a educação formal quanto a não formal (LIBÂNEO, 2006).

Assim, para Libâneo (2005), o pedagogo deverá ser um profissional cuja competência lhe permita a criticidade, a consciência política, a ética profissional, o engajamento sócio-político efetivo, a cooperação social concreta. A sua formação deverá permitir-lhe atuar como educador, seja na esfera administrativa, ou pedagógica, como elemento dinamizador de ações educativas, quer na comunidade quer em empresas, instituições não-escolares e organizações não governamentais.

Neste sentido, é essencial adotar uma visão de educação mais abrangente, pois há diversas instâncias educativas da sociedade, sem qualquer intencionalidade explícita que estão negligenciando a educação. Como exemplo, temos desde os programas de televisão, as campanhas educativas e as empresas. (Libâneo 2005).

A convocação de pedagogos para trabalhar nas diversas instâncias sociais fora de esfera escolar, mas que possuam um forte potencial educativo, é de fundamental importância, pois caberá a este pedagogo, profissional formado na dimensão da compreensão e transformação das práticas educativas, redirecionar em possibilidades educativas as diversas instâncias educacionais da sociedade.

## 2.4. O Pedagogo Em Espaços Não Escolares

A diversificação do mercado de trabalho tem vindo a criar oportunidades para a atuação do pedagogo em espaços não-escolares, que não se reduzem à prática docente. Face ao grau de exigência das organizações, em relação ao perfil e formação dos seus colaboradores, torna-se urgente a intervenção do pedagogo, no ambiente empresarial.

Oliveira (2003) destaca a.

[...] necessidade de os indivíduos disporem de habilidades e conhecimentos adequados aos interesses da produção passa a ser o primeiro elemento considerado nas discussões a respeito das possibilidades de superação do desemprego existente. (OLIVEIRA, 2003, p.36)

O autor analisa este mercado de trabalho em expansão, em função do qual os trabalhadores atualizam conhecimentos e aprofundam competências, de acordo com as mudanças no mercado de trabalho. Consequentemente, pode ser também uma oportunidade de novos espaços de trabalho para os educadores, para além da prática docente, o que amplia as expectativas dos profissionais formados em pedagogia que anseiam por experimentar outras áreas de intervenção profissional. Como é apresentado nas Diretrizes do CNE (2006, Art. 5º), o curso de Pedagogia não se destina apenas a profissionais da Educação formal: Art. 5º O egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a: IV - trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo.

Assim sendo, trata-se de um trabalho que apresenta várias possibilidades, entre as quais a atuação em espaços não escolares, como por exemplo organizações sociais, clubes, hotéis, desenvolvimento de materiais e metodologias para a educação a distância e, até, empresas e hospitais (ALMEIDA, 2006). Ao pedagogo compete a criação de um plano de ação, incluindo objetivos, estratégias e avaliação, porém considerando as especificidades de cada espaço. As empresas procuram pessoas competentes e motivadas, pois dessa forma trazem produtividade e qualidade à organização.

Ao analisar e refletir sobre as necessidades de uma empresa, o pedagogo está a contribuir para, em conjunto com os colaboradores e gestores administrativos, todos comprometerem e contribuírem para alcançar os objetivos da organização.

## **2.5. Competências essenciais ao Pedagogo Empresarial**

As empresas procuram, cada vez mais profissional capaz de se adaptar a espaços dinâmicos e a mudança. No que concerne ao pedagogo, este necessita de um perfil que facilite a coordenação em diferentes áreas do conhecimento, reunindo competências técnicas e comportamentais direcionadas para a formação humana (GUIMARÃES, 2010).

As competências fundamentais ao trabalho do pedagogo, tendo em conta a convergência entre trabalho e educação, resumem-se em Multifuncionalidade, Visibilidade de mercado, Visão estratégica, Capacidade de inovação, Auto parábens e Interpessoalidade (RIBEIRO, 2010). Neste sentido, o pedagogo é o elo de ligação entre a comunicação na empresa e uma educação centrada na pedagogia empresarial. Por isso, o pedagogo necessita de desenvolver uma visão holística da organização e do seu contexto, conjugando a internalidade com a externalidade. O trabalho pedagógico é diretamente influenciado pelo meio em que se insere a organização, numa perspectiva de competitividade e sucesso.

O pedagogo empresarial atua como responsável pela gestão das pessoas de uma organização. Trevisan e Lameira (2003), defendem que o educador deve ser um agente de desenvolvimento do ser humano. O profissional de pedagogia funciona como gestor das inteligências dos recursos humanos da instituição, orientando e potenciando as capacidades humanas através de situações de aprendizagem. Em consequência, deverá atender a fatores ligados à liderança, motivação e comunicação, que potenciam a eficácia e eficiência empresarial (ABRANTES,2009).

O pedagogo desempenha um papel preponderante na liderança e interiorização de valores fundamentais na organização, como a honestidade, empatia, generosidade, respeito e flexibilidade (RIBEIRO, 2010).



O pedagogo deverá estar ciente de que a motivação é um fator de sucesso na gestão de pessoas, difícil de alcançar. Como tal, deverá estar atento e pesquisar o grau de satisfação dos funcionários e implementar ações preventivas, de acordo com os interesses e expectativas de cada um. O pedagogo deverá antecipar processos motivacionais e criar ações que envolvam as pessoas na sua aprendizagem e na conquista da autonomia e criatividade. Uma das formas de intervenção mais eficazes é através do trabalho colaborativo, que desenvolve a autodisciplina, a solidariedade no grupo e a perseverança.

Um fator estruturante das Abrantes (2009) destaca a importância de adaptar o trabalho às pessoas, através de boas condições ambientais e materiais que assegurem a satisfação profissional e aumentem a qualidade de vida do trabalhador.

Um fator estruturante das boas práticas nas empresas é a comunicação. Comunicar implica a fluência da informação, de forma horizontal e vertical, garantindo a compreensão por todos os membros de uma organização. Esta tarefa, a desempenhar, na sua esfera de ação, pelo pedagogo, encontra-se facilitada, presentemente, devido às tecnologias da informação e comunicação (CADINHA, 2007).

Outra das competências do pedagogo numa organização, reside na criação de estratégias de organização do tempo, o que implica formação e treino profissional, para cumprir objetivos, metas e prazos.

Por último, como macro competência, que engloba as anteriores, porém diferenciando-se, na sua globalidade, surge a competência de gestão de Recursos Humanos (DRH), que analisaremos seguidamente.

## **2.6. O pedagogo como gestor do desenvolvimento profissional**

Holtz (2000) enfatiza que a primeira tarefa do Pedagogo Empresarial é deixar claro ao empresário que seu ideal de vida, suas aspirações e objetivos correspondem a uma questão social e principalmente ética. O pedagogo, para conseguir ingressar neste campo de trabalho, em hipótese alguma deve abrir mão da ética. O fato de ter poder de persuasão e habilidade de convencimento,

não lhe dá o direito de usar estas habilidades para manipular pessoas, no intuito de explorá-las.

Cada vez mais, o pedagogo domina o seu espaço nas empresas, trabalhando no Departamento de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão Administrativa, conquistando espaço para atuar em treino e desenvolvimento de pessoas. Vai assim assumir a responsabilidade social para atuar nas empresas, tendo como objetivo o sucesso organizacional (ABRANTES, 2009).

Enquanto gestor do desenvolvimento profissional, o pedagogo precisa de desenvolver competências de gestão de recursos humanos. Entre as habilidades do perfil do pedagogo empresarial, contam-se a criatividade, o compromisso com os resultados, pensamento estratégico, trabalho em equipa, entre outros (Pascoal, 2007).

No caso da pedagogia empresarial, o pedagogo tem vindo, cada vez mais a desempenhar funções com êxito, aperfeiçoando os seus conhecimentos e trabalhando de forma eficaz para essas organizações.

Ribeiro (2005) refere que o pedagogo, como gestor dos Recursos Humanos deve ter a capacidade de diferenciar as pessoas da organização, nos seus conhecimentos e habilidades, procedendo a uma eficaz gestão dos recursos organizacionais. De acordo com o autor, são indispensáveis o conhecimento e a rentabilização das potencialidades e individualidades de cada colaborador, conjugando a fase do recrutamento e adaptação com a formação continuada.

No que se refere à fase inicial de recrutamento e adaptação, o papel do pedagogo focaliza a integração do novo funcionário na empresa.

Quanto à fase da formação continuada, se a empresa tem um plano de carreira, haverá que implantar uma orientação pedagógica e avaliação de desempenho (RIBEIRO,2005). Desenvolver estratégias didático-pedagógicas para a mediação do saber. Desconstruir para reconstruir é talvez o maior de todos os desafios. Os indivíduos vão para as organizações com hábitos e práticas que nem sempre são corretas ou correspondem aos interesses da organização. Neste caso, é preciso influenciar positivamente, para que o indivíduo aceite mudar e assim continuar crescendo como pessoa e profissionalmente. Assim sendo, o pedagogo empresarial precisa de investigar

motivações, perceber individualmente o que faz com que o profissional dê o melhor de si naquilo que faz. Deve perceber e desenvolver novas competências, ter visão de alvo, criar estratégias de percepção e desenvolvimento de novas habilidades. Entre essas estratégias, uma que se destaca é obter e fornecer feedback. É através dos resultados e respostas obtidas é que será possível saber se o seu trabalho está sendo realmente eficaz e possibilita as mudanças de estratégias, de metodologias e a escolha de novas de ensinar e aprender (AMARAL, 2004).

O pedagogo deverá usar o seu conhecimento para promover o desenvolvimento individual, levando em conta os conhecimentos que o indivíduo possui e pode aprimorar através de experiências ao longo da vida. Por exemplo, as habilidades necessárias para a execução de tarefas, a capacidade do indivíduo em aprender coisas novas e qual atitude tem diante de situações do cotidiano, e se tem um bom relacionamento com os colegas e com clientes. Desenvolvendo as competências individuais, será possível aperfeiçoar pessoas que trabalham melhor em grupo, pois a essência do trabalho é o coletivo, em primeiro lugar. A comunicação se amplia, acontece a aprendizagem coletiva, pois os membros transmitem uns aos outros os conhecimentos adquiridos e nenhuma tomada de decisão acontece fora do grupo.

A finalidade é promover a gestão da cultura corporativa, considerando uma cultura organizacional progressivamente mais eficaz e competitiva (SANTOS, 2007). A educação corporativa relaciona as competências individuais e organizacionais, num percurso convergente de desenvolvimento e inovação coletiva e individual (NUNES SOBRINHO, et al, 2004). Por isso, o pedagogo emerge como um profissional multifacetado, na área da gestão dos Recursos Humanos. A eficiência da sua atuação, no tecido empresarial, depende do aprofundamento de um conjunto de competências, de nível cognitivo superior, tal como descritas previamente.

Os desafios que os pedagogos enfrentam neste contexto são vários. Primeiramente precisa conhecer a filosofia da organização, saber quais são seus valores e crenças, sua política e seus sistemas gerenciais, seus princípios éticos e morais, pois sem esse conhecimento prévio fica impossível realizar um

trabalho eficiente. Se por um lado estará desenvolvendo pessoas, por outro não poderá ir contra o pensamento e a cultura organizacional.

O conhecimento do pedagogo deve somar forças com a Administração e com a Psicologia quando esta também está inserida numa determinada organização a fim de solucionar os problemas de relações de um modo geral e no desenvolvimento das habilidades de cada um dentro da empresa, além de contrabalançar os desequilíbrios que as relações profissionais podem trazer (HOLTZ, 2006).

Uma empresa jamais proporcionará desenvolvimento profissional aos seus colaboradores, sem um processo continuando de educação, dado que o conhecimento vem do relacionamento entre pessoas, relacionamentos bem conduzidos, baseados no respeito mútuo. Essa é a tarefa do pedagogo empresarial. Não basta mais ter um diploma, é preciso estar atento a tudo o que acontece no mundo. O conhecimento globalizado enfatiza o saber acima de tudo. O ambiente organizacional contemporâneo requer o trabalhar pensante criativo, proativo, analítico, com habilidade para resolução de problemas e tomadas de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e a flexibilização dos tempos atuais. Tudo isso gera insegurança, medo de ficar fora do mercado de trabalho, gera estresse, pois o conhecimento de ontem é obsoleto hoje. Não há mais segurança em nenhum setor da economia, o maior carrasco do ser humano hoje é o mundo do trabalho. A educação nas organizações ajuda a amenizar tudo isto, pois promove com responsabilidade a educação continuada (AMARAL, 2004).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pedagogia empresarial é um tema muito atual, é um novo horizonte, no qual o pedagogo deve buscar atuação.

O curso de pedagogia ainda hoje forma profissionais para atuarem em espaços escolares, o que dificulta que esse profissional se coloque diante da sua função na sociedade, a de formar cidadãos e desenvolver em qualquer

espaço a prática educativa. A presença do pedagogo na empresa é de suma importância para impedir que o trabalhador não se torne apenas capital humano de uma empresa, mas possa desenvolver suas competências.

Portanto, o pedagogo empresarial tem a necessidade de ser crítico e visionário capaz de se adaptar as mudanças, contribuir efetivamente para o processo empresarial com o objetivo de se apresentar de forma prática e teórica a função da área de funcionamento pessoal. Nessa nova perspectiva, o pedagogo deve pensar em uma educação que se estenda além dos muros da escola, ser crítico e ter atitudes, pois será um articulador empregador/pessoal que fará mudanças necessárias através de projetos juntamente com o R.H. (Recursos Humanos) para promover interação dentro da empresa e assim poderá obter novas conquistas nas áreas sob os dois âmbitos trabalhados, colaborar significativamente nos projetos da empresa, ou seja, na sua organização e crescimento como um todo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRANTES, J. **A Pedagogia Empresarial nas Organizações que Aprendem**. Wak Editora, Rio de Janeiro. 2009.

ALMEIDA, L; COSTA, G. **Pedagogia Empresarial: A Importância da Valorização Humana na Empresa**. Revista de Educação do IDEAU, v.7, n.15. Jan/Jun 2012. Disponível em: Acesso em: 02 jul. 2016.

BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 1981, 1995. (Coleção Primeiros Passos; 20).

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia** RESOLUÇÃO CNE/CP Nº. 1, 2006. Disponível em: Acesso em: 15/08/2010.

CADINHA, M. A. **Conceituando pedagogia e contextualizando pedagogia empresarial**. In: LOPES, I.; TRINDADE, A.B.; CADINHA, M. A. (org.). Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação. Rio de Janeiro: Wak, 2008, p. 15-36.

GIROUX, A. **Cruzando as Fronteiras do Discurso Educacional: Novas Políticas em Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LEOCADIO, Neiva. **Formação do educador para pedagogia nas empresas.** Revista do Centro de Educação, nº 21 ed, 2003.

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

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

RIBEIRO, Amélia Escotto da Amaral. **Temas Atuais em Pedagogia Empresarial: Aprender para ser Competitivo,** 3 ed. RJ:Wak, 2010.

WILBERT, Adriana Zanqueta. **Aprendizagem nas organizações do conhecimento: uma proposta metodológica para o processo de Formação Continuada.** Dissertação de mestrado, apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 2002.