

**A PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DO/A PEDAGOGO/A:  
REFLEXÕES CONCEITUAIS E EPISTEMOLÓGICAS**

**PEDAGOGY AND THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL / THE EDUCATOR / A:  
CONCEPTUAL REFLECTIONS AND EPISTEMOLOGICAL**

PEREIRA, Antonio.  
Universidade do Estado da Bahia  
[antonyopereira@yahoo.com.br](mailto:antonyopereira@yahoo.com.br)

**RESUMO** Analisa a pedagogia organizacional em seus aspectos conceituais e epistemológicos, diferenciando-a em pedagogia na empresa e pedagogia da empresa a partir das finalidades educativas assumidas no seio da fábrica, que pode ser para a conformação ou para a emancipação dos trabalhadores, tendo a categoria trabalho como basilar nessa compreensão. Explicita a possível relação da pedagogia organizacional ora com a educação não formal, ora com a educação social, bem como descreve, criticamente, o exercício profissional e as questões de formação dos/as pedagogos/as organizacionais.

**Palavras-chave:** Pedagogia organizacional. Educação Social. Educação não formal. Formação/atuação do/a pedagogo/a organizacional.

**ABSTRACT** Analyzes organizational pedagogy in their conceptual and epistemological aspects, differentiating it from the company in pedagogy and pedagogy of the company from the assumed educational purposes within the plant, which can be in the conformation or the emancipation of the workers, and the work category as this basic understanding. Explains the possible relationship of pedagogy organizational sometimes with non-formal education, either with the social education as well as describes, critically, professional practice and training issues of / the teachers / the organization.

**Keywords:** Organizational Pedagogy. Social Education. Non-formal education. Training / performance of / the teacher / the organization.

## **1 INTRODUÇÃO**

O que é a pedagogia na empresa? Qual a sua relação com a educação não formal e a educação social? Qual é o contexto pedagógico dessa prática educativa? E quais são os parâmetros de formação e atuação do profissional da pedagogia organizacional? Essas são questões que, pretensamente, iremos analisar com o objetivo de abrir a caixa

de pandora chamada pedagogia organizacional.

Diferente da narrativa hebraica, segundo Almeida (2006), que afirma que o homem é criação de um único Deus, chamado Jeová, que do pó da terra formou o homem, concebendo-o com todas as potencialidades cognitivas, físicas e sociais para interagir com a natureza a partir do trabalho póiesis de construção criativa do humano no homem. Na mitologia grega, como afirma Grimal (1993), o homem foi criado por obra dos deuses irmãos Epimeteu e Prometeu. Este último juntando argila e água dá forma uma estátua que, por ficar tão bem talhada, a deusa Atenas deu-lhe o sopro da vida. Mas, mesmo com esse sopro, o homem ainda estava indefeso porque quando foi formado não existiam dons para ele, pois Epimeteu havia dado aos outros animais e esqueceu do homem – última criatura criada que deveria ser superior a todos os outros animais. Então, para que o homem não ficasse desprotegido na terra, Prometeu, um pedagogo inato, ensinou-lhes tudo o que precisa aprender para a sua sobrevivência. Mas isso não era o suficiente para que o homem vencesse as intempéries da natureza e a fúria dos deuses.

O fogo era o único elemento que daria a ele independência capaz de lhe constituir enquanto *ser social*. Prometeu, com a ajuda de Minerva, roubou o fogo dos deuses e deu para o homem e o ensinou como deveria usá-lo; com isso, constituiu a civilização. Zeus, para se vingar da humanidade devido à astúcia de Prometeu de ter-lhe roubado o fogo, pediu ao deus das artes (Hefesto) que criasse uma estátua de mulher, e assim o fez dando-lhe o nome de Pandora. Atenas deu-lhe o sopro da vida e os outros deuses lhe concederam virtudes, belezas e os dons: do canto, da sedução, persuasão, artimanhas, etc. Quando Pandora estava pronta, Zeus deu-lhe uma caixa contendo todos os males da humanidade e a enviou a Epimeteu, irmão de Prometeu, que, sendo imprudente, recebeu a donzela em sua casa, está abriu a caixa, por curiosidade, deixou sair todos os males da humanidade (ódio, rancor, guerra, inveja, etc.) e quase que arrependida fechou-a rapidamente, ficando apenas a Esperança.

Dentre as muitas lições que podemos tirar dessa narrativa mitológica, a primeira é a compreensão do papel do ensinar contida na vontade de Prometeu, pois ele ensinou os homens a sobreviverem e a constituírem a civilização ou seja, o ensino-aprendizagem é tão importante e fundante da condição humana que nem mesmo os supostos deuses do Olímpio puderam anular o que o homem já havia aprendido, e mesmo diante dos males postos por esses deuses, o homem continuou a sua trajetória de humanização. A segunda lição é que só é possível ter esperança quando abre a caixa e enfrenta os males.

Abrir a Caixa de Pandora significa desvelar determinado problema social, como os educativos, na tentativa de resolver. Em nosso caso, mais especificamente aquele que diz respeito à *Pedagogia no espaço da empresa*, que ainda é uma prática pouco estudada entre os educadores de um modo geral, isso se deve à ausência de pesquisas que possam esclarecer as relações entre pedagogia, pedagogos e o mundo da empresa. Conhecer a Pedagogia *na* e *da* empresa implica na determinação do seu objeto de estudo, de seus objetivos educacionais, suas ideologias, sua epistemologia e a que projeto histórico ela está a serviço.

A Pedagogia é a Pandora com sua caixa e que inevitavelmente precisa ser aberta para que conheçamos os segredos ali escondidos. A Pedagogia se mostra como a Pandora: bela, sedutora, perfumada, inteligente, e que quer ser conhecida, amada. Aqui, muda a narrativa mitológica de Pandora ao abrir a caixa. No caso da Pedagogia, quem deve abrir a caixa são os Epimeteus ou seja os/as pedagogos/as. Nela estão os prazeres e as dores de educar, também as esperanças postas em cada prática educativa, e que acontecem em cada espaço social.

Sobre a esperança que está na *Pedagogia Organizacional* é que vamos falar, procurando compreender essa prática que se articula nos campos da educação não formal e da educação social. Portanto, o nosso objetivo é conceituar essa pedagogia, identificar o campo educativo que pertence e pontuar questões sobre formação e atuação do/a pedagogo/a organizacional.

## **2 CONCEITUANDO A PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL: PEDAGOGIA NA EMPRESA OU PEDAGOGIA DA EMPRESA?**

Conceituar um objeto não é simplesmente dar uma definição de bom senso, pois envolve reflexão e porque não dizer especulação filosófica, como acreditam Deleuze e Guattari (1992), pois o conceito é uma criação humana, mas cabe à filosofia fabricá-lo e para tal segue algumas características, como: personagem, singularidade, dinamicidade que constituem sua história; além disso, a construção de um conceito requer, como adverte Galeffi (2003, p. 196), uma “competência cognitiva de alcance abstrato e conceitual” para que o conceito tenha sentido humano.

No caso da pedagogia, o seu sentido humano está relacionado com a formação humana crítica quando ela faz uma reflexão em torno das muitas práticas educativas em busca de

superar os equívocos epistemológicos e metodológicos de uma determinada ação, atividade, proposta educativa que esteja acontecendo dentro ou fora da escola, nos espaços formais e não formais.

A Pedagogia carece ainda de muitas explicações em torno de sua cientificidade, porém parece não haver dúvidas de que a ela é uma ciência que estuda a educação ou, mais especificamente, a prática educativa na sua multidimensionalidade. Entender a Pedagogia nessa perspectiva significa a construção de sua identidade, reconhecimento da sua presença nos espaços formais e não formais e a legitimação de um saber científico, social, cultural. Ela é uma ciência do campo da educação, educação que está presente em todos os espaços sociais, o que significa dizer que cabe à pedagogia estudar todo esse processo educativo que está na sociedade, como, por exemplo, as organizações.

Onde existe uma prática educativa aí interessa a pedagogia como ciência, investigando-a de maneira a alimentar a própria prática que se torna práxis. A ideia de inserir a práxis como legitimadora da Pedagogia como ciência corrobora com a concepção crítica de educação. A pedagogia é a ciência da educação em sua totalidade e especificidade e que a ela cabe construir uma teoria pedagógica crítica e emancipadora. A pedagogia permite a formação orgânica dos indivíduos de maneira que estes possam transformar suas reais condições sociais impostas. É uma ciência que faz a reflexão em torno das práticas educativas existentes, questionando a formação humana e suas implicações com o modelo de sociedade existente. A Pedagogia se interessa por todas as práticas que acontecem fora e dentro da escola, porque elas objetivam a construção social da humanidade.

A Pedagogia nesse contexto deixa de ser apenas um saber relacionado à aprendizagem e à interação infantil e passa também a se preocupar com o jovem, o adulto e o velho, com o trabalhador que tem ou não escolarização formal; portanto, é uma pedagogia real sensível à condição humana, que é de permanente humanização; é um conhecimento científico que explica e compreende as diversas práticas educativas que acontecem na sociedade. É um saber advindo das interações individuais e sociais do homem e que concretiza um projeto de formação humana.

A definição da pedagogia no campo da organização tem por finalidade a conscientização e a qualificação do trabalhador, e, ao mesmo tempo, a humanização do espaço organizacional em que o respeito e a valorização da mão de obra sejam o capital mais importante da empresa, uma vez que é através deste que se estabelece o

desenvolvimento produtivo, embora reconhecemos que o maquinário e a matéria-prima tenha lugar também de centralidade nesse desenvolvimento, mas há que se falar que esses dão lucros porque existe um trabalhador intelectualmente operando a máquina. E embora na empresa a formação esteja atrelada ao desenvolvimento do capital, não significa dizer que inevitavelmente não promova cognitivamente e socialmente os trabalhadores, porque toda educação aprimora a humanidade no homem, mesmo aquela que aliena.

Nessa perspectiva, é que a definição da Pedagogia organizacional está na interface entre a pedagogia capitalista e a possibilidade de uma pedagogia crítica. É por isso que utilizamos a preposição *na* e *da* para melhor definir a especificidade de cada pedagogia. Essa diferenciação leva à construção de uma identidade de cunho mais epistemológica, portanto necessária para a legitimação da pedagogia organizacional nos meios educacionais.

Definimos a pedagogia organizacional em duas: a *pedagogia na empresa* e *pedagogia da empresa*. A pedagogia na empresa seria uma prática de investigação do trabalho pedagógico que acontece na empresa, porque busca analisar as ações, práticas, atitudes, posturas pedagógicas no território organizacional, desvelando, explicando e compreendendo a educação da empresa designada para os seus funcionários, evidenciando se tratar de uma educação para a conformação, ou para a conscientização do trabalhador. Essa pedagogia não está racionalizada nos modelos de produção que a empresa adota, pois toda ação produtiva implica uma educação, uma qualificação nos seus parâmetros, também é preciso que a ciência pedagogia estude a prática educativa organizacional.

Quanto à pedagogia da empresa, conceituamos como sendo uma prática educativa que desenvolve o ensino-aprendizagem da cultura organizacional de forma a permitir a melhoria da produtividade, da lucratividade da empresa e geralmente é a transmissão de um modelo de educação comungado por grupos de empresa no mesmo ramo, como por exemplo, a pedagogia taylorista nos anos de 1960. Portanto, quando se fala em pedagogia *na* empresa significa a aplicabilidade dos pressupostos da pedagogia no espaço empresarial, isso quer dizer que tanto envolve a relação de ensino-aprendizagem como a pesquisa da prática educativa empresarial. E a pedagogia *da* empresa, seria uma prática educativa de uma determinada empresa, com objetivos explícitos de responder às demandas internas e externas do modelo produtivo adotado, que exige uma formação/qualificação específica do seu trabalhador.

Nesse sentido, a pedagogia *na* empresa busca investigar o processo educativo de uma organização, de forma a desvelar as práticas educativas de conformação do trabalhador às ideias, *ritus*, símbolos e representações da empresa capitalista. Desse modo, essa pedagogia está interessada em compreender a pedagogia *da* empresa: sua cultura e aprendizagem organizacional, suas formas de potencializar a (velha/nova) pedagogia do capital, seus meios de conformação do trabalhador, a formação de educadores sociais, dentre outros; já a Pedagogia da Empresa responde ao projeto histórico do capitalismo – quando legitima a *pedagogia do capital* no seio da fábrica; ela é a própria pedagogia do modelo produtivo que a empresa segue. Isso implica na ideologia de que a formação do educador organizacional deva se dá nessa pedagogia. Ledo engano, é possível articular uma outra formação que seja crítica, de modo que sua prática seja pautada na ideia de conscientização crítica dos trabalhadores de uma organização.

Acreditamos que não é porque o educador atuará em uma empresa que sua ação educativa deva ser alienada/alienadora, mesmo porque quem entende da pedagogia, didática, técnicas de ensino e suas finalidades sociais e educativas é o educador e não o dono ou o gestor da empresa, que deixa os processos educativos a cargo do educador ou de alguma equipe multidisciplinar. Defendemos uma pedagogia no espaço da empresa não como ação de *treinamento* dos trabalhadores, pois é reduzir o papel social da pedagogia e a função do educador organizacional. Treinar está na condição de adestramento, inculcação de valores e habilidades para que o trabalhador se adapte à visão da empresa. A pedagogia como ciência da prática educativa deve estar no espaço da empresa com a finalidade de refletir sobre as práticas de qualificação do trabalhador que ali se faz presente, criticando, explicando e compreendendo como se dá tal processo e propondo novas alternativas de qualificação.

Nesse sentido, o termo aqui utilizado *Pedagogia Organizacional* se refere à interfase das duas pedagogias: a Pedagogia na Empresa e a Pedagogia da Empresa, pois *organizacional* embora seja um termo que advém da palavra *organismo* e que se vincula ao campo da biologia no sentido de organismos vivos, e da sociologia quando faz crítica à noção de funcionalidade de um sistema social – ao funcionalismo da sociedade ordeiramente, sem possibilidade de transformação; também pode ser compreendida como *orgânico*, aquilo que se constitui por força espontânea de uma coletividade e que luta em busca de transformação.

Em virtude dessa explicitação, a pedagogia organizacional assume ambas as formas,

como afirma Ribeiro (2004, p. 10), tanto “com os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticados como indispensáveis/necessários à melhoria da produtividade”, de uma empresa, como aquela que busca compreender o processo de qualificação dos trabalhadores de uma organização. Para Pereira (2008), o/a pedagogo/a organizacional é o/a profissional que busca qualificar, criticamente, o trabalhador e a empresa de maneira geral e nessa função também agregaria aquela de compreender, pela pesquisa e atitude constante investigativa, o processo cultural, de ensino-aprendizagem da empresa e as concepções de qualificação geral e específica do trabalhador a partir do modelo produtivo adotado.

Esses atributos exigidos para esse/a profissional requerem a clareza do campo educativo que pertence à pedagogia organizacional, bem como as referências epistemológicas que transversalizam essa prática educativa.

### **3 O CAMPO EPISTEMOLÓGICO DA PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL: EDUCAÇÃO NÃO-FORMAL OU EDUCAÇÃO SOCIAL?**

Nesse sentido, essa pedagogia ora é classificada no campo da educação não formal, ora no campo da educação social o que nos angustia, porque denota que ainda é preciso uma reflexão maior de maneira que essa pedagogia encontre seu campo educativo para que se legitime científica e pedagogicamente.

Classificá-la na educação não formal seria mais pelo fato de não se tratar de uma prática escolarizada, mas fora da escola, já que a educação não formal abarca todas às práticas educativas não escolares que surgiram por força das ações coletivas de pessoas e grupos que almejam uma maior participação coletiva, portanto é uma educação sem territórios bem definidos. E classificá-la na educação social seria pelo fato de ser também e poder ser uma prática conscientizadora, considerando o trabalhador vítima da opressão do capital, já que a educação social assume em sua prática aqueles indivíduos socialmente marginalizados, excluídos, a exemplo das crianças, dos adolescentes *em situação de risco social*, dos moradores de rua, das crianças hospitalizadas, das pessoas vítimas de abuso sexual, dos trabalhadores do sexo, dos moradores de bairros que vivem em condições desumanas, das pessoas presas, dentre outros.

A educação não formal, segundo Gohn (2010, p. 39), também se preocupa com as questões de cidadania e pobreza quando advoga práticas educativas que emancipem os

indivíduos e grupos coletivamente formados. Nessa perspectiva, essa autora conceitua a educação não formal “como aquela voltada para a formação do ser humano como um todo, cidadão do mundo, homens e mulheres”. Ela ainda afirma que essa educação não pretende substituir a educação formal, mas complementá-la “via programas específicos, articulando escola e comunidade educativa localizada no território de entorno da escola”, posto que ambas tem os mesmos objetivos educacionais, quais sejam, “a formação de um cidadão pleno”.

A educação social é compreendida, segundo Díaz (2006, p. 10), como ressocialização de indivíduos marginalizados, como prática de desenvolvimento e aquisição de competências sociais e laborativas. Este autor conceitua essa educação como uma ação que procura formar os indivíduos para que “adquiram as habilidades e competências sociais, consideradas necessárias para alcançar a integração social”, sendo, portanto, um modelo de educação para a promoção social defendendo melhoria em “todos os âmbitos relacionais da pessoa, é preparar o homem para atuar com habilidade social no campo das relações laborais, é gerar mudanças de atitude, face à cultura e às outras culturas, é, finalmente, assumir os princípios básicos de uma justa convivência social”.

A educação não formal e a educação social têm suas possibilidades e contradições que a aproximam e ao mesmo tempo diferem, a primeira nasce da diferenciação entre educação escolar e práticas fora da escola ainda no séc. XVIII, como Montesquieu, segundo Gohn (2010), mas é nos anos de 1960 que a concepção de práticas educativas fora da escola é reconhecida internacionalmente a partir dos escritos de Coombs e Ahmed, que definiram o campo da educação em três: educação formal, informal e não-formal, passando a existir em diversas legislações internacionais, e no Brasil é a partir dos escritos da própria Gohn que o termo é popularizado passando a constar nas legislações educacionais, nos currículos e nos discursos dos educadores.

A educação social surge nos anos de 1844, na Alemanha, nos escritos de Karl Mager como uma prática de assistência a jovens no sentido de fornece-lhes uma profissão, animação cultural, educativa, segundo Díaz (2006). Mas, é com Natorp que se propaga o termo pedagogia social no sentido de uma ação para formação de uma solidariedade comunitária, pois os indivíduos estavam abaixo dos interesses comunitários; seria uma pedagogia com forte vocação para uma promoção social igualitária. No mundo, é uma pedagogia reconhecida como prática de socialização, que no Brasil chega

recentemente a partir dos anos de 1980 com o trabalho de crianças e adolescentes em situação de risco social, mesmo assim muito aliada à noção e à prática de educação popular, sendo mesmo vinculada a educação popular por muito educadores. Mas, quando recorremos à história da educação social, percebemos que ela tem elementos que se aproximam e se distanciam da educação popular tendo uma identidade epistemológica e metodológica própria.

Nessas (in)certezas temos clareza de que classificar a pedagogia organizacional ora na educação não formal, ora na educação social não é fácil, pois requer estudos aprofundados, sistematização das suas práticas, e até agora são poucos os estudos sobre isso, o que temos são textos afirmando como deveria ser essa pedagogia e a ação do/a pedagogo/a, mas é preciso mais do que isso, é mesmo o reconhecimento de uma teoria de sustentação dessa pedagogia que não está definida.

De antemão, reconhecemos que associar a pedagogia organizacional a uma prática de educação social, no caso do Brasil, que assume desde os anos de 1980 o território da exclusão social, é no mínimo desafiador, pois primeiro é preciso reconhecer a pedagogia organizacional como prática emancipadora do trabalhador no chão da fábrica, uma pedagogia crítica na empresa, considerando que esse trabalhador é um sujeito explorado na sua força de trabalho, excluído de uma maior participação nas decisões produtivas e que precisa se conscientizar dessa exploração para reivindicar melhores condições de trabalho, de salário, portanto uma de vida social mais digna. No entanto, ainda assim não sei se isso seria condição suficiente para classificar a pedagogia organizacional como uma prática de educação social.

Nesse entendimento, há que se falar também da adoção de um referencial crítico, por exemplo, os pressupostos marxistas ajudariam bastante tornar essa pedagogia crítica. Dotar essa pedagogia desse referencial é trazer os conhecimentos produzidos na área de trabalho e educação, da sociologia do trabalho e da psicologia do trabalho, sem contudo esquecer dos conhecimentos do campo da administração científica a partir da categoria analítica *trabalho*.

Foi Marx (1994) quem trouxe luzes para a compreensão dessa categoria como um conceito ontológico por se tratar de um elemento que permitiu a transformação da natureza pelo homem. O trabalho regulou, mediou a relação homem-natureza, o que significa dizer que o trabalho foi mais do que a possibilidade de transformar a natureza, foi mesmo a fonte de humanização do homem, que para Engels (1990, p. 23), o trabalho “é a

condição básica e fundamental de toda a vida humana”, porque o “trabalho criou o próprio homem”, tirando-o da condição de macaco para se tornar homem, no sentido mais amplo e significativo desse termo.

Mas, é esse mesmo trabalho que no capitalismo torna-se elemento de opressão, de desumanização quando a mercadoria produzida pelo trabalhador passa a ser mais importante do que ele que a produziu, como explicita Marx (1989, p. 148), quando diz que “o trabalhador se torna tão mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria”, isto porque há uma valorização exacerbada do “mundo das coisas”, em detrimento do “mundo dos homens”, o que termina por colocar o trabalho como uma mercadoria e não como elemento de humanização a ponto de também tornar o “trabalhador como uma mercadoria” qualquer no percurso de todas as outras com valores de uso, de troca e mais valia.

Percebemos que se por um lado o trabalho assume papel central na história da humanização do homem, por outro lado, no capitalismo, tornou-se elemento de desumanização, exploração e subjugamento de uma classe por outra.

A transposição desse referencial para a pedagogia organizacional é de fundamental importância no que tange a seu papel transformador, caso ela assuma isso como centralidade, compreendendo que o trabalhador é vítima do capital e que uma pedagogia para além da fábrica é necessária e urgente, portanto uma pedagogia do campo da educação social e nesse caso é bom que se fale que ela deixaria de ser uma simples pedagogia organizacional e assumiria a pedagogia crítica no seio da fábrica; a questão a saber é se é possível uma pedagogia dessa natureza em uma empresa capitalista.

Uma pedagogia contra a exploração e alienação do trabalhador, que não é uma tarefa fácil, contudo não é impossível de se realizar. É preciso fazer! Construir uma pedagogia organizacional não alienadora e que qualifique o trabalhador para responder os desejos da empresa em termos de produção, sem, todavia, aceitar a exploração de sua força de trabalho. Nesse sentido, é que a compreensão da categoria trabalho assume tanta importância para a pedagogia organizacional porque ela fornece os meios necessários para que a prática educativa se pautem pela práxis condutora da construção da identidade do trabalhador.

É de responsabilidade da pedagogia organizacional pautar por uma qualificação do trabalhador mais humana. Para Kuenzer (1986, 1998), a qualificação nada mais é do que

à aquisição do conteúdo do trabalho que produz a existência humana, desse modo é uma ação que visa à aprendizagem do mundo do trabalho e social, e envolve conhecimentos e saberes advindos da experiência prática e teórica do trabalhador, é um conteúdo necessário para que o trabalhador possa atuar eficientemente.

Segundo Castro (1994), a qualificação pode significar três coisas: primeiro, uma repetição de tarefas, atividades que treinam o trabalhador para um posto de trabalho; a segunda tem a ver com a autonomia que o trabalhador exerce o seu trabalho, e a terceira, a mais importante, por ter sido construída socialmente e com regras impostas que são socializadas como se fossem naturais. Além disso, o trabalhador na sua atividade se qualifica, adquire conhecimentos, saberes e vivências essenciais para o processo produtivo, tal qualificação chamada de tácita, que é mais difícil de ser descrita e, portanto, operacionalizada pelo capital, não é um conhecimento inferior é mesmo insubstituível que ajuda o trabalhador operar uma máquina, mesmo com a mais alta tecnologia.

Vejamos que a tarefa da pedagogia organizacional não é fácil porque lida com demandas centrais em uma empresa, e cada dia mais sua importância se eleva porque há um reconhecimento do seu potencial adaptador ou transformador que requer primeiramente a formação de pedagogos/as especializada nessa área e que é no curso de pedagogia que se fomenta essa profissional para o consenso ou para a emancipação do trabalhador, embora reconheçamos que não basta uma formação crítica, outros determinantes existem que impedem, muitas vezes, que esses profissionais façam a diferença na empresa.

#### **4 A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO PARA O CAMPO DA PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL**

Nesse sentido, não há dúvidas de que o profissional da pedagogia organizacional é o/a pedagogo/a formado/a nos cursos de pedagogia, regulamentado no passado pela LDB nº 5692/71 e o pelo Parecer nº 252/69; e atualmente, a nova LDB nº 9394/96 e as novas Diretrizes do Curso de Pedagogia (Resolução CNE/CP 01/2006) que regulamentam a atuação profissional.

Segundo Silva (2003), o curso de pedagogia no Brasil nasce em meio à crise institucional dos anos 30 do século XX, em que o país atravessava e que refletia na própria constituição do curso enquanto formador de professores para atuarem no ensino

primário. Vários eventos políticos, econômicos e educacionais antecederam a criação do curso de pedagogia; como, por exemplo, a Revolução de 30, a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, o Manifesto da Escola Nova, a criação da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade de São Paulo (USP), bem como a criação do Estatuto da Universidade Brasileira, dentre outros, foram eventos que possibilitaram a institucionalização da pedagogia no país.

Para Brzezinski (1996), com a criação da Faculdade de Educação, Ciências e Letras de vertente católica é que se têm notícias da organização do curso de pedagogia representando um importante passo para a sua institucionalização. Na criação desse curso, tanto a iniciativa pública como a privada teve real significado e atuação, podemos citar em termos públicos a Lei nº 452/37 que criou a Universidade do Brasil, que se organizou em escolas e faculdades. Dentre essas faculdades, surgiu a Nacional de Filosofia, que agregava várias licenciaturas, como a de pedagogia em 1939. Em termos privados, mais especificamente de vertente católica, a criação, em 1938, do Instituto de Educação da Universidade de São Paulo que mais tarde é transformado em seção quando passa a ficar sob a responsabilidade da Faculdade de Filosofia dessa mesma Universidade; assim se deu a criação da Seção de Pedagogia e do Departamento de Educação e, também do Curso de Pedagogia numa concepção católica.

Brzezinski (1996) afirma ainda que o curso de pedagogia era bacharelado sendo que o estudante que quisesse ser docente teria que cursar mais um ano de componentes didáticos. Esse profissional era um técnico da educação e não existia uma função definida para ele no mercado de trabalho, isso leva a ausência de uma identidade para o curso de pedagogia. O currículo se compunha de parte específica sobre a teoria da educação e de conteúdos de outras ciências que auxiliam a compreensão do fenômeno educativo e a parte profissionalizante com conteúdos de didática e administração escolar. Entre os anos de 1950 e 1960, o curso de pedagogia passa por um momento de bonança devido ao processo de desenvolvimento industrial que se despontava no país e a educação passa a ser vista como elemento central de produtividade e progresso nacional, portanto um curso que deveria atender as necessidades do sistema capitalista em termos de formação.

Assim, a LDB nº 4.024/61 institucionaliza o currículo mínimo para as licenciaturas incluindo-se aí a de pedagogia. Todavia, é com o Parecer nº 252/69 referendada na LDB nº 5692/71 que o curso de pedagogia tem definido a sua identidade e organização curricular. É a partir dessa LDB e Parecer nos anos de 1970 que se inicia a história da

pedagogia na empresa e de outras áreas da educação não formal, ao instituir que esse curso também deveria formar para além da escola.

O Parecer 252/69 estabelecia as habilitações do tipo supervisão, orientação e inspeção escolar deixando em aberto a criação de tantas outras quanto forem necessárias à sociedade. As habilitações tinham caráter formativo e profissionalizante e não extinguiram a base docência do curso de pedagogia. Outras habilitações surgiram em todo o país como forma de representar a diversidade cultural das regiões e estados da Federação, bem como o potencial econômico dos mesmos. Esse parecer, segundo Silva (2003), legitimou a divisão entre a docência e a gestão educacional porque naquele momento estava respaldado pela visão taylorista de produção.

As habilitações de orientação profissional foram as que mais incorporaram essa racionalidade, porque objetivavam o controle sobre a escolha do melhor trabalhador para as empresas através do processo de orientação profissional ao colocar a culpa do não-emprego na falta de atributos cognitivos do trabalhador. Para Silva (2003), o Parecer 252/69 fragmentou a profissão de pedagogo ao instituir as habilitações como campo específico para formação dos gestores da educação escolar e não escolar como se cada habilitação fosse diferente uma das outras.

A abertura dada pelo Parecer 252/1969 fez surgir várias outras habilitações como, por exemplo, *habilitação escola/empresa* e que a depender da região levava o nome de *pedagogia na empresa*, *Orientação na Empresa* ou *Supervisão na Empresa*. A Pedagogia na Empresa nasce em meio ao processo produtivo atual no momento da valorização de um tipo específico de educação e ética empresarial, portanto é uma pedagogia que está preocupada com a nova cultura e aprendizagem organizacional, pois o mundo produtivo necessita de uma pedagogia atuante na conformação dos trabalhadores aos imperativos da nova ordem mundial em termos de produção e ideologia.

A nova LDB 9394/96 não deixou de referendar o Parecer 252/69 quando defendeu a formação dos especialistas da educação, ao dizer no Art. 64 que “a formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação”. Se tomarmos por direção o processo de atuação do pedagogo(a) organizacional podemos considerar que está na dimensão de planejamento e coordenação de processos educativos na empresa, e que essa é uma área da educação não formal importante porque diz respeito à educação do trabalhador

no interior de uma fábrica, e que não pode acontecer sem uma prévia formação crítica do(a) educador(a), portanto aqui está a primeira possibilidade legal de se fazer a formação desse educador na graduação com ênfase nos saberes e conhecimentos do mundo do trabalho e da empresa.

A segunda brecha está posta nas novas Diretrizes do Curso de Pedagogia (Resolução CNE/CP 01/2006) que, mesmo diante de todo o conflito para a sua institucionalização, também não descartaram a possibilidade de formação específica do(a) pedagogo(a) para atuar em outros espaços educativos, conforme o Art. 4º, quando diz que esse curso deve ser para formar o professor da educação infantil e anos iniciais, mas também para formar aqueles que atuariam como docentes “nos cursos de ensino médio, na modalidade normal, de educação profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos” (BRASIL, 2006).

Fica claro que o curso de pedagogia não é somente para formar o professor da e para a educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, mas para outros espaços educativos, como a empresa, embora a atual formação pedagógica não oportunize aos estudantes o saber organizacional, o que segundo Pereira, Costa e Caran (2010, p.3 – grifo dos autores), faz com que haja um “questionamento sobre o *que é a pedagogia empresarial e o que o pedagogo é capaz de fazer* em uma organização [...], pois a formação que obtiveram, até pouco tempo, esteve pautada na concepção de que o pedagogo é responsável pela educação das crianças e formação para o exercício da cidadania”.

Nesse sentido, a empresa se constitui como uma dessas áreas que constroem e utilizam conhecimentos pedagógicos, o que justifica a formação do(a) pedagogo(a) organizacional, porque há que se lembrar que sua atuação é verdade na área da educação profissional dos trabalhadores de uma organização. Sua função no interior da empresa é de coordenador e planejar processos educativos e, quando necessário, também a de lecionar e orientar. Essa concepção é validade ainda no Art. 4º, inciso II e III quando diz que o(a) pedagogo(a) deve também participar de “planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares”, bem como de “produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares”. (BRASIL, 2006)

A legitimidade da formação do educador para atuar em outros espaços educativos incluindo aí a área empresarial, se encontra na LDB 9394/95 e na Resolução CNE

01/2006, isso significa dizer que os cursos de graduação, que são raros no país, e os de pós-graduação, que têm se ampliado consideravelmente, têm garantias legais; e o que precisa ainda ser garantido é que esses cursos deem uma formação crítica para que os novos educadores organizacionais consigam potencializar, criticamente a capacidade do trabalhador em formação.

Nesse sentido, defendemos que a formação do educador organizacional deve se dar no Curso de Pedagogia, especificamente para isso; porém, garantindo uma boa base epistemológica para os estudantes, se possível, dentro da visão de educação mais crítica, que parta da prática educativa da empresa para a teorização e desta para a prática crítica dos educadores. Para isso, esse currículo deve ser composto por grandes áreas do conhecimento; como, por exemplo, as das ciências humanas e das ciências sociais aplicadas em que saberes e conhecimentos pedagógicos, sociais, filosóficos, psicológicos, legais, produtivos e empresariais, e que sejam trabalhados a partir do princípio da pesquisa que garanta a teoria e prática indissociável, e que a crítica ao trabalho e a educação no sistema capitalista possa ser um mote formativo.

Um educador com essa formação defende uma pedagogia crítica e a serviço do trabalhador, reconhecendo o caráter educativo do trabalho e a defesa da própria pedagogia no espaço da empresa, pois ela é a única capaz de trabalhar a favor dos trabalhadores, possibilitando a estes uma formação humana emancipatória, que lhes permita superar a individualidade imposta pelo mundo do trabalho capitalista, como defende Gadotti (2003). Assim, urge formar o educador organizacional que trabalhe com o processo de qualificação do trabalhador, mas que não seja na perspectiva da domesticação, mas da transformação.

Sendo essa a concepção formativa para o/a pedagogo/a organizacional significa que não se quer apenas o profissional da pedagogia na empresa para cumprir tarefas predeterminadas, aplicar técnicas ou dinâmicas para entretenimento do grupo de trabalhadores em reuniões de chefia; ou ainda incentivar/aguçar habilidades, emoções, afetos/desafetos para solucionar problemas de relacionamento na empresa, como se o/a pedagogo/a fosse um auxiliar do psicólogo; mas se deseja um profissional que potencialize a capacidade cognitiva do trabalhador a partir da implementação e legitimação de uma educação para o mundo do trabalho mais amplo.

A construção da identidade do educador organizacional a partir da formação pela práxis pedagógica será o primeiro caminho para que esse profissional seja respeitado em

uma organização, como educador. Em muitos casos de atuação desse profissional o que se percebe é que ela termina assumindo funções menores no seio de uma empresa, outras vezes atrás da imagem do psicólogo, do administrador, do gerente de recursos humanos, ou mesmo confundido com o arquivista, secretário, auxiliar de recursos humanos, inspetor de trabalho de funcionários, apontador daqueles trabalhadores que cometem deslizes ou ociosidade. Nesse caso, esse profissional não tem razão de existir em uma empresa.

### ***5 A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO/A PEDAGOGO/A ORGANIZACIONAL: A GESTÃO DO CONHECIMENTO***

Defender o espaço da empresa como também a área de atuação do educador organizacional não é uma tarefa fácil, quando se pede que ele seja crítico e transformador desse espaço. Contudo, é preciso encontrar formas para fazer o enfrentamento no seio da pedagogia do capital, como salienta Kuenzer (1986, p. 199), no sentido de “aproveitando as contradições que o processo pedagógico capitalista apresenta e tentando romper com o seu círculo de dominação”. Isto significa dizer que o educador organizacional deverá trabalhar tanto com os pressupostos da pedagogia geral como daquela encontrada no espaço empresarial para, a partir de aproximações entre uma e outra, realizar uma educação para a promoção cognitiva e social do trabalhador.

O educador na empresa terá que atuar em duas linhas de frente: fazer uma pedagogia adaptativa aos interesses da empresa e, ao mesmo tempo, concretizar uma pedagogia desalienadora. E isso é um grande desafio, pois não existem receitas e sim competência formal e crítica. O que o educador organizacional não pode deixar de ter em mente é que a empresa pertence ao capitalista que tem interesses produtivos, educativos e sociais diferentes do trabalhador.

O exercício dessa função requer conhecimentos pedagógicos e da relação trabalho e educação bem como da área administrativa, principalmente as políticas de recursos humanos de uma empresa., já que inevitavelmente esse profissional participa dos processos de recrutamento, seleção, decisão de funções e salários, etc. na empresa. Políticas de Recursos Humanos têm a ver com aquelas ações, estratégias e métodos que potencializam a mão de obra na empresa, de forma a permitir que essa tenha competitividade no mercado, e assim obter lucros.

As políticas de recursos humanos da empresa capitalista não mudaram na sua essência, apesar do advento de uma nova forma de organizar a produção e as relações de trabalho, pois o espírito das políticas de recursos humanos continuam na concepção adaptadora às normas preestabelecidas pelo empresariado, é a condição principal da produtividade. A diferença é que havia mais políticas de submissão do trabalhador à racionalidade produtiva taylorista, enquanto na racionalidade toyotista as políticas foram diminuídas, mas nem por isso perderam seu poder de fogo, ao contrário, hoje o empresariado doa menos e manipula mais, de forma a extrair a mais-valia.

Como sabemos, as empresas no atual momento produtivo vêm incorporando às suas estratégias de administração de pessoal novas políticas de recursos humanos baseadas nos novos modelos flexíveis de produção. Dentre as diversas políticas de recursos humanos algumas são comuns a todas as empresas de pequeno, médio e grande porte, dentre essas políticas temos: recrutamento, seleção, qualificação e os sistemas de remuneração, de recompensas, de benefícios, etc. Todas essas políticas visam à satisfação dos empregados para que possam assimilar a cultura organizacional e possam *vestir a camisa da empresa*. Essas e outras estratégias potencializam a cultura da empresa fazendo com que ela seja competitiva e é no capital intelectual da organização que está o seu diferencial no processo de produzir determinada mercadoria.

As políticas de recursos humanos podem ser classificadas, segundo Chiavenato (2003), em provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. A provisão tem a ver com os critérios de recrutamento e seleção de pessoal. A aplicação é o tipo de função, carreira, salário do recém-contratado. Manutenção são os critérios salariais. Os benefícios, as condições de trabalho, etc. o desenvolvimento é o processo constante de potencializar a mão de obra para aquisição de saberes do mundo do trabalho, a monitoração do potencial cognitivo e de execução de funções do trabalhador.

Essas políticas têm a ver com concepção de empresa aprendente – aquela que tem a educação como vetor organizacional que possibilita a visão sistêmica de todos os processos gerenciais. Conhecimento e aprendizagem são estratégias organizacionais que devem estar embutidas nas políticas de recursos humanos como principal de sucesso das empresas. Isso é um imperativo econômico a visão de empresa que aprende porque lhe garante competitividade no mercado de trabalho ao assegurar produção de conhecimento e socialização do mesmo entre os seus funcionários para trabalhar melhor.

O espaço de atuação do educador em uma organização é a Gerência de Recursos

Humanos ou também chamada Gerencia de Pessoal, desde que seja uma gerência aberta à educação crítica e permanente dos funcionários da empresa e entenda que ela não se limita apenas a cumprir tarefas burocráticas no interior da empresa. O educador terá um papel decisivo na consumação de uma política educativa para os trabalhadores no seio da empresa que mesmo ela sendo capitalista existe a possibilidade de fazer uma educação que também atenda à necessidade de contribuir para um pensamento crítico do trabalho.

Para uma atuação eficiente precisa que o educador organizacional domine os conhecimentos pedagógicos e políticos do mundo do trabalho, da empresa; saiba construir projetos educacionais e domine a teoria de currículo e da aprendizagem; aplique metodologias de ensino específicas para um determinado conteúdo e avaliações do processo de ensino e aprendizagem de um curso de qualificação; proponha cursos para sanar determinado problema de produção de mercadoria na empresa e de formação dos trabalhadores naqueles conhecimentos que aparentemente são desnecessários e que esteja presente os elementos que elevam a consciência dos trabalhadores.

A gestão de conhecimento se refere ao processo pelo qual uma informação, um conhecimento, um saber são gerenciados e utilizados estrategicamente por um grupo de pessoas que comungam os mesmos ideais em termos produtivos e sociais, incluindo-se aqui as empresas, escolas, universidades, órgãos públicos, ONG, dentre outros. O gerenciamento de conhecimento tem por objetivo psicossocial o de mudar comportamentos para melhorar os relacionamentos entre as pessoas e qualificar os produtos e serviços prestados, como objetivo produtivo, visa o lucro em uma empresa.

A informação, os conhecimentos, os saberes circulam globalmente numa velocidade anos luz, e que isso exige esforços humanos para selecionar e organizar os conhecimentos, bem como adaptar aqueles que interessam a empresa para sua utilização e outros que no momento não servem e devem ser arquivados. Tais conhecimentos vão desde os práticos aos teóricos, desde os que dependem do uso de média ou alta tecnologia, seja da informação, comunicação ou produção; bem como aqueles conhecimentos oriundos das ciências biológicas, sociais, educacionais, exatas, etc. Isso significa dizer que todas as formas de circulação de conhecimento são válidas: jornais impressos, rádios, televisão, internet, periódicos científicos, livros, informação popular, informações por meio de espionagem, dentre outros.

Toda a informação, conhecimento, saberes que hoje circulam no mundo têm sempre

alguém ou um grupo interessado e, em relação à empresa, significa a sua competitividade, poder de barganhar mercados. É nessa filosofia que se tem proliferado a ideia de educação corporativa porque esta abarcaria não só o gerenciamento da informação de um determinado setor produtivo ou de serviço, como também trabalharia na outra ponta que é qualificar os trabalhadores a partir desses conhecimentos gerenciados, e visaria também à produção restrita do conhecimento para o ramo em que a empresa atua, essa noção é de suma importância porque demanda novas atuações para o pedagogo no interior da fábrica, já que seria ele o profissional responsável pela disseminação prática da educação corporativa, pois esta nada mais é do que a produção de um determinado conhecimento a partir do produto produzido por uma empresa, que se torna especialista no ramo, com *know-how* científico-tecnológico.

Percebemos que são muitas as demandas, funções e atividades para o profissional da pedagogia organizacional no interior de uma empresa. É claro que ele não atua isoladamente, mas em equipes multidisciplinares compostas por administradores, psicólogos, engenheiros, sociólogos, especialistas, dentre outros. Mas, mesmo nessa equipe, o/a pedagogo/a tem uma função que só cabe a ele, pela formação recebida, que é a especificidade pedagógica, ou seja, a de trabalhar diretamente com as práticas educativas na empresa: planejamento educacional, construção de modelos de ensino-aprendizagem adequados à qualificação do trabalhador, bem como processos de avaliação dos conhecimentos e saberes tácitos a partir do potencial dos trabalhadores. Também não está descartada a possibilidade desse/a pedagogo/a exercer a docência no espaço da empresa quando necessário.

Nesse sentido, cabe a esse profissional participar do gerenciamento do conhecimento, dos processos pedagógicos, das formas de transmissão dos conhecimento do mundo do trabalho, do planejamento e execução das políticas de qualificação na empresa, do acompanhamento do processo de admissão de um trabalhador, dentre outras funções e atividades.

## **6 CONSIDERAÇÕES**

Destarte, percebemos que são muitos os desafios que a pedagogia organizacional precisará transpor, na sua caixa de Pandora ainda tem elementos que não saíram, precisa de desvelamento, de explicação, compreensão, como, por exemplo, decisão por

um campo educativo, assumir uma teoria do conhecimento, sistematizar suas práticas educativas, regulamentar a profissão de pedagogo/a organizacional. Essa é uma questão que precisa ser resolvida, pois não pode mais uma área de atuação profissional fora da escola não ser regulamentada. Isso gera conflitos de interesses no seio da empresa e da profissionalidade, que vai desde a desvios de funções, e conseqüentemente, de salário até a desvalorização desse profissional pela empresa e no mundo do trabalho como um todo.

Outro desafio é a formação do/a pedagogo/a para o campo empresarial que até as novas diretrizes curriculares de pedagogia (Resolução CNE/CP 1/2006) existia muitos cursos de pedagogia com habilitação escola/empresa, como mostra os estudos de Pereira (2011), mas que foram reformulados para adequar-se às diretrizes que determinavam a formação docente da educação infantil e ensino fundamental. Embora esta não fechasse para outras formações, a compreensão equivocada levou à extinção de vários cursos de pedagogia com ênfase na educação não formal, ficando a formação restrita aos cursos *lato sensu*.

Essas contradições são basilares para a construção do campo epistemológico dessa pedagogia, que a rigor não deveria ser chamada de pedagogia, mas de educação organizacional, já que carece de uma teorização de suas práticas a partir de uma teoria de conhecimento. Não há dúvida de que ela tenha esse potencial, afinal é uma Pandora, formosa, sedutora; muitos em formação em pedagogia pensam em trilhar seus caminhos, especializar-se, mesmo aqueles que não são da área pedagógica nutrem um sentimento de carinho e interesse por ela, haja vista os muitos artigos produzidos por diversas áreas sobre essa prática educativa. Em vista dessa sedução o que nos resta é um profundo sentimento investigativo a seu favor, com criticidade suficiente para torná-la uma prática cientificamente engajada com o ideário de transformação/emancipação social que nutre as diversas pedagogias defendidas neste país.

## **ANTONIO PEREIRA**

Mestre e Doutor em Educação - Universidade Federal da Bahia (UFBA), respectivamente, nas linhas de pesquisa Trabalho e Educação e Currículo e Formação de Educador. A dissertação de mestrado versou sobre a educação profissional de meninos em situação de rua assistidos pela Fundação da Criança e do Adolescente (FUNDAC) e a tese de doutorado sobre a epistemologia da educação social de rua do Projeto Axé. Atualmente desenvolve pesquisa e publicação no campo da Educação-Pedagogia Social, do Currículo/Reformulação Curricular e da Formação/Profissionalidade do Educador Social.

Tem experiência como educador social e professor do ensino superior nas disciplinas de Currículo, Epistemologia Educacional e Pedagogia Social. É professor da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), membro do Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos (CEP/UNEB), líder do Grupo de Pesquisa em Educação Social, Currículo e Formação de Educador (GESCFORME)/UNEB e pesquisador do Grupo Pedagogia Social/USP.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Ferreira de. *Bíblia sagrada: velho e novo testamento*. 12ª ed., São Paulo: Imprensa Bíblica Brasileira, 2008.

BRASIL, Lei nº 9.394, de 20.12.1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 01, de 15 de maio de 2006. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura. Brasília: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, 16 de maio de 2006, Seção I, p. 11.

BRZEZINSKI, Iria. *Pedagogia, pedagogos e formação de professores: bases e movimentos*. Campinas: Papyrus, 1996.

CASTRO, Nadya Araújo. Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. In. MACHADO, L; NEVES, M; FRIGOTTO, G. *Trabalho e Educação*. 2ª ed., Campinas: Papyrus, 1994, p. 53-57

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, F. *O que é a filosofia*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

DÍAZ, André Soriano. Uma aproximação a Pedagogia-Educação social. *Revista Lusófona de Educação*, Lisboa (Portugal), n. 7, v. 2, p. 91-104, 2006.

ENGELS, F. *O papel do trabalho na transformação do macaco em homem*. 4ª ed. São Paulo: Global, 1990.

GADOTTI, Moacir. *Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito*. 13ª ed., São Paulo: Cortez, 2003.

GALEFFI, Dante Augusto. *Filosofar e educar: inquietações pensantes*. Salvador: Quarteto, 2003.

GOHN, Maria da Glória. *Educação não formal e o educador social: atuação no desenvolvimento de projetos sociais*. São Paulo: Cortez, 2010.

GRIMAL, P. – *Dicionário da Mitologia Grega e Romana*. 2ª ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1993.

KUENZER, Acácia. *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez, 1986.

KUENZER, Acácia. Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In. FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). *Educação e crise do trabalho: perspectiva de final de século*. Petrópolis: Vozes, 1998.

MARX, Karl. Trabalho alienado e superação positiva da auto-alienação humana. In FERNANDES, Florestan. *Marx/Engels*. São Paulo: Ática, Vol. 36, Coleção Grandes Cientistas Sociais/História, 1989. p. 146-181

MARX, Karl. *O capital: Crítica da Economia Política*. SANT'ANNA, Reginaldo. (trad.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.

PEREIRA, Camila R. Marques; COSTA, Maria Luiza; CARAN, Vania C. Spoti. A pedagogia fora da escola: evidências de validade no campo empresarial. *Revista de Serviço Social e Realidade*, UNESP, Franca, v. 19, nº 2, p. 237-254, 2010.

PEREIRA, Antonio. Licenciatura em pedagogia na empresa: currículo e prática pedagógica. Anais da 57ª reunião da SBPC – Fortaleza, CE, julho de 2005. Disponível em: <[http://www.sbpcnet.org.br/livro/57ra/programas/SENIOR/RESUMOS/resumo\\_213.html](http://www.sbpcnet.org.br/livro/57ra/programas/SENIOR/RESUMOS/resumo_213.html)> Acesso em: 15 de dezembro de 2011.

PEREIRA, Antonio. Representações sociais da pedagogia na empresa sob a ótica de estudantes e pedagogos organizacionais. *Revista de Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*. Faculdade de Tecnologia do SENAC-DF, v. 3, nº 1, p. 95-108, jul./dez., 2008.

RIBEIRO, Amélia E. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro: Wak, 2004.

SILVA, Carmem Silvia B. *Curso de pedagogia no Brasil: história e identidade*. Campinas, São Paulo: Autores associados, 2003.