

PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL, BREVE REVISÃO DA LITERATURA SOBRE A ÁREA

ORGANIZATIONAL PEDAGOGY: A BRIEF LITERATURE REVIEW OF THE FIELD

PEDAGOGÍA ORGANIZACIONAL: UNA BREVE REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EL ÁREA

Gabrielle Drago Thorpe¹
Hélio José Santos Maia²

Resumo

O artigo trata de uma pesquisa exploratória sobre a atuação do pedagogo organizacional nas ações de aprendizagem desenvolvidas para os servidores docentes e técnico-administrativos de universidades públicas, com o objetivo de levantar a produção acadêmica sobre o assunto e contribuir para o entendimento dessa atuação. Seu problema de pesquisa se centra em como está sendo tratada na investigação acadêmica a atuação do pedagogo organizacional nas universidades públicas, ambiente esse que pode ser considerado como ambiente organizacional, mas é também um ambiente educacional. Como procedimentos metodológicos utilizou-se na investigação a pesquisa bibliográfica na base dos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) para identificar artigos relevantes sobre o tema em questão em um recorte de dez anos. Como conclusão, destaca-se a ausência de trabalhos voltados para a atuação do pedagogo organizacional no contexto universitário dentro do recorte temporal da investigação bibliográfica e ressalta uma lacuna no conhecimento existente. Isso destaca a necessidade de pesquisas futuras para explorar e compreender melhor o papel do pedagogo organizacional nas universidades.

Palavras-chave: pedagogia organizacional; formação profissional; ações de aprendizagem; universidades públicas.

Abstract

This article addresses an exploratory research on the role of the organizational pedagogue in the learning activities developed for teaching and administrative staff in public universities, aiming to identify the academic production on the subject and contribute to the understanding of this role. Its research problem focuses on how the role of the organizational pedagogue in public universities is being addressed in academic investigation, an environment that can be considered both organizational and educational. Methodological procedures included a bibliographic research using the journals database of the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) to identify relevant articles on the subject within a ten-year timeframe. As a conclusion, the absence of works focused on the role of the organizational pedagogue in the university context is highlighted within the temporal scope of the bibliographic investigation, revealing a gap in existing knowledge. This underscores the need for future research to explore and better understand the role of the organizational pedagogue in universities.

Keywords: organizational pedagogy; professional development; learning activities; public universities.

Resumen

Este artículo trata de una investigación exploratoria sobre el rol del pedagogo organizacional en las acciones de aprendizaje desarrolladas para el personal docente y administrativo de las universidades públicas, con el propósito de identificar la producción académica sobre el tema y contribuir a la comprensión de este rol. Su problema de investigación se centra en cómo se aborda el rol del pedagogo organizacional en la investigación académica en las universidades públicas, un entorno que puede considerarse tanto organizacional como educativo. Los

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação na Modalidade Profissional da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. E-mail: gabrielledrago@unb.br.

² Doutor em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação na Modalidade Profissional da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8162-1137>. E-mail: heliomaia@unb.br.

procedimientos metodológicos incluyeron una investigación bibliográfica utilizando la base de datos de periódicos de la Coordinación de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) para identificar artículos relevantes sobre el tema en cuestión en un periodo de diez años. Como conclusión, se destaca la ausencia de trabajos centrados en el rol del pedagogo organizacional en el contexto universitario dentro del alcance temporal de la investigación bibliográfica, lo que revela una brecha en el conocimiento existente. Esto subraya la necesidad de investigaciones futuras para explorar y comprender mejor el papel del pedagogo organizacional en las universidades.

Palabras clave: pedagogía organizacional; formación profesional; acciones de aprendizaje; universidades públicas.

1 Introdução

O mundo do trabalho tem sofrido transformações, desde o final do século XX, desencadeadas pela globalização e pela intensificação do desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação. A análise sobre seus fatores determinantes e projeções de desdobramentos são diversos na literatura científica. O processo de globalização, acelerado pela inovação tecnológica, pode ser configurado como uma terceira revolução industrial envolvendo a disseminação da robótica, da informática, da microeletrônica, da química fina e da biotecnologia (Bastos, 2006).

A globalização — processo econômico, político e cultural que visa integrar os países em um mercado mundial, possibilitando a internacionalização do capital, eliminação de barreiras à livre concorrência e o predomínio do capital financeiro sobre o capital produtivo — foi acelerada a partir de meados de 1960 com a crise econômica e a instabilidade dos mercados. Com a globalização, alterou-se a noção de espaço e distâncias; facilitou-se a circulação do capital financeiro e tecnológico ampliando a competição entre países e empresas, houve o aumento da circulação das informações com o desenvolvimento dos meios de comunicação; e também o aumento da imprevisibilidade de fatos políticos, econômicos, sociais e culturais, reduzindo-se, assim, a capacidade de as empresas e instituições governamentais responderem a situações de forma planejada.

O desenvolvimento tecnológico impactou na organização do sistema produtivo — as organizações passaram pelo processo de reestruturação produtiva, modificando assim a configuração dos sistemas produtivos, a organização do trabalho e os processos gerenciais e institucionais a fim de superar as limitações apresentadas pelo modelo taylorista-fordista (Bastos, 2006). No modelo taylorista-fordista de organização e gestão do trabalho, a produção ocorria por meio de linha de montagem para fabricação de produtos homogêneos e o *staff* administrativo tinha o controle dos tempos e movimentos, do saber e das habilidades do trabalhador. Conhecido como heterogestão, esse modelo acabava provocando a fragmentação das funções de elaboração e execução do processo de trabalho, provocando a expropriação do

trabalhador sobre o domínio do trabalho (Rego, 2011). Nesse modelo de gestão administrativa, a qualificação necessária para o trabalho era obtida com poucos anos de escolaridade e por alguns processos de formação durante o trabalho, desenhadas para atender tal necessidade. As instituições de ensino tinham como objetivo especializar o trabalhador em determinada fase do processo produtivo, portanto, a qualificação desse profissional estava ligada aos postos de trabalho, com regras muito definidas e com perfil determinado de profissional.

Esse modelo perdurou até o final da década de 1960 e teve início quando houve a redução de rentabilidade nas empresas e aumento do desemprego, momento em que ocorreu a queda da bolsa de Nova Iorque. O modelo resultou em maior contingente de trabalhadores no setor industrial e, por conseguinte, as empresas passaram a demandar profissionais mais qualificados para lidar com contextos de crise e de incertezas. Nesse contexto, houve o processo de reestruturação produtiva em que há a racionalização de recursos e redução de custos de produção. Com essa reestruturação produtiva, houve uma revolução nas dimensões técnica e administrativa da organização do trabalho, caracterizadas pelo aumento da quantidade de máquinas operadas por um único trabalhador, ou seja, o perfil profissional passa a ser multifuncional.

A qualificação passou a ter nova configuração: o trabalho passou a se constituir moeda de duas faces, em que o trabalho é atividade humana autorrealizadora e simultaneamente é exploratório da força humana o que diminuiu seu valor como sujeito (Rego, 2011). Segundo Bastos (2006, p. 25), “as mudanças na base técnica da produção associam-se à emergência de novas ocupações, enquanto outras tendem a desaparecer de forma gradual,” o que impacta profundamente os modelos de organização e gestão e impõe mudanças às empresas e ao trabalhador. O uso intensivo da microeletrônica fomentou um novo paradigma de *especialização flexível* em substituição ao *taylorista-fordista* (Bastos, 2006).

Em consonância com esse paradigma flexível, as organizações buscaram se tornar mais flexíveis e modernizar seus processos de gestão do trabalho e das pessoas. Isso porque o uso intensivo de tecnologias requer das pessoas novos conhecimentos e habilidades para atuar na sociedade, comumente chamada de sociedade da informação. Assim, muitas foram as mudanças organizacionais observadas na busca por maior flexibilidade. Segundo Bastos (2006), a implementação dos programas *Just In Time* e a preocupação com a competitividade global suscitaram nas empresas a implementação de programas de qualidade total e ajustes aos sistemas de normatização (ISO³, por exemplo). Nesse contexto, há a emergência de novos

³ A ISO (Organização Internacional para Padronização, em inglês *International Organization for Standardization*) é uma organização independente que desenvolve e publica normas técnicas internacionais em várias áreas, incluindo qualidade, meio

formatos organizacionais menos burocráticos; projetos compartilhados; busca constante da melhoria do trabalho cotidiano por meio de fluxo de comunicação participativa; substituição dos controles por estratégias de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores; enxugamentos dos quadros de pessoal e terceirização de serviços (Bastos, 2006).

Essas transformações tornaram o trabalho “mais *complexo*, mais *cognitivo*, mais *fluido*, mais *invisível*, com maior *incerteza* e mais interligado” (Howard, 1995 *apud* Bastos, 2006, p. 27, grifo do autor). A natureza da função exigiu do trabalhador maior qualificação para atuar com mais complexidade, e o conteúdo do trabalho passou a demandar mais as habilidades cognitivas para solucionar problemas menos rotineiros em detrimento de habilidades motoras (Bastos, 2006). Vergara (2009) explica que a sociedade da informação gera e sustenta a sociedade do conhecimento, pois ela se organiza pela aplicação dos conhecimentos de seus membros. Uma sociedade instruída, que resulta de experiências, de valores, de relações e da elaboração da informação de forma contextualizada e refletida pelas pessoas.

A formação dos profissionais, tanto aquela que ocorre anteriormente ao exercício da profissão, quanto a que ocorre durante a vida profissional, denominada comumente de formação continuada, assume papel importante na atualidade. A educação está presente nas diferentes esferas da vida e a disseminação dos saberes vem se acentuando em consonância com as transformações da sociedade, juntamente com a prática de agentes educativos formais e não formais.

A escola é considerada o ambiente formal para a educação (Gohn, 2013). Segundo Garcia (2009), a discussão sobre os conceitos de educação formal e não formal começou no Brasil a partir da década de 1980, por meio de diferentes ações que eram mediadas por relações educacionais. Essas ações não eram consideradas como educação, por não obedecerem a uma série de requisitos formais e que, na prática, estavam construindo diferentes modos de vivenciar e compreender a construção do conhecimento.

O contexto social de “complexificação da sociedade e da diversificação das atividades educativas não poderia deixar de afetar a Pedagogia, tomada como teoria e prática da educação” (Libâneo, 2010, p. 26). Assim, o pedagogo não atua somente nos ambientes escolares, ele pode também atuar em diferentes ambientes organizacionais, de saúde, de reinserção social, dentre outros. O pedagogo é o profissional que se ocupa do estudo sistemático da prática educativa

ambiente, segurança e tecnologia da informação. As normas ISO são reconhecidas globalmente e ajudam a garantir que produtos e serviços atendam a requisitos de qualidade, segurança e desempenho em todo o mundo. A ISO é composta por membros de mais de 160 países e tem sede em Genebra, na Suíça.

concreta, do processo educativo que se dá em meio às relações humanas e nas relações do homem com o meio natural e social.

Destarte, o pedagogo também atua nos ambientes de trabalho das organizações, pois nelas ocorrem práticas educativas com o objetivo de desenvolver os profissionais. Há organizações que realizam ações de educação de curta duração ou até mesmo de longa duração, como cursos de especialização *lato* e *stricto sensu*. Nesse contexto, surge a principal inquietação dessa investigação que pode ser expressa como o seguinte problema de pesquisa: como a literatura científica tem tratado a pedagogia organizacional no âmbito das Universidades Públicas? Geralmente, as Universidades oferecem diversas ações que visam o desenvolvimento de seus profissionais, como, por exemplo, cursos de especialização em Gestão Universitária, mestrados profissionais que atuam no processo de formação de seu quadro em nível de pós-graduação *stricto sensu*.

Há anos, segundo Libâneo, professores universitários, também pedagogos, vêm buscando legitimar a pedagogia como campo próprio de estudo, ainda não exclusivo, e também como um campo bem determinado e claro da atuação profissional (Libâneo, 2010). Observa-se que, possivelmente, não há definição clara das atribuições do pedagogo de forma que estejam realmente relacionadas ao exercício de sua profissão. Essa possível falta de clareza pode contribuir para o desvio de função. O próprio pedagogo pode não reconhecer qual seu papel no seu ambiente de trabalho, assim como os outros profissionais e gestores da Universidade podem não identificar quais as atribuições que devem ser do pedagogo e, dessa maneira, delegar os processos de trabalho em consonância com a formação.

Considerando essas experiências distintas, a motivação para realizar a investigação reportada nesse artigo pautou-se na oportunidade de realizar uma pesquisa para analisar essa atuação do pedagogo. A partir da análise da produção acadêmica sobre o assunto e, assim, para oferecer um entendimento que contribua para o adequado aproveitamento da qualificação desse profissional e seja aplicado à realidade de Instituições de Nível Superior.

As mudanças organizacionais desencadearam a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de seus profissionais visando a sua sustentabilidade, não apenas as organizações industriais ou comerciais (privadas), mas também as organizações públicas. Todas estão buscando desenvolver seu corpo de profissionais buscando obter vantagem competitiva no mercado a partir de qualificação de seus profissionais que irão atuar de forma cada vez mais específica e flexível e, assim, possibilitar o alcance e/ou superação de metas.

Logo, as organizações investem em ações de formação profissional com o objetivo de desenvolver competências atreladas às metas e à estratégia organizacionais e qualificar o

profissional por meio da educação formal ou não formal. Essas ações são planejadas e executadas normalmente pela área de gestão de pessoas das organizações. Algumas empresas contam até mesmo com universidades corporativas para planejar e executar essas ações.

Não há como dissociar integralmente a educação da sua relação com o trabalho. O trabalho é visto como uma forma de alcançar sucesso e prosperidade financeira, e a educação é vista como um meio de obter habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar bem a carreira escolhida. A educação, assim, é frequentemente vista como um requisito para o emprego e progressão na carreira, e muitos empregadores exigem algum nível de educação formal para seus funcionários. Contudo, é necessário analisar a prática educativa laboral, que ocorre durante o trabalho, de forma que essa prática possibilite o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento do sujeito que trabalha.

De modo geral, observa-se que as ações de aprendizagem realizadas pelas organizações são costumeiramente planejadas e acompanhadas por diversos profissionais, tais como administradores, psicólogos, pedagogos, entre outros. Assim, a participação do pedagogo nas práticas educativas desenvolvidas em uma organização possibilita a reflexão de que essas ações não estejam voltadas apenas ao treinamento do profissional exclusivamente para o desempenho do seu cargo, mas também para que esse se desenvolva nas suas relações com outras pessoas nas diferentes esferas da vida: profissional, familiar, social e cultural. Até mesmo porque, na sociedade da informação, não cabem ideias restritivas que inviabilizem uma atuação mais ampla e sistêmica tanto na organização quanto fora dela.

Como há a participação de diversos profissionais nessas ações de aprendizagem nas organizações, se faz necessário distinguir as especificidades da atuação de cada profissional na realização dessas ações. Nesse sentido, buscou-se, no presente estudo, conhecer como está sendo tratado na investigação acadêmica a atuação do pedagogo organizacional nas universidades públicas, ambiente esse que pode ser considerado como ambiente organizacional, mas é também um ambiente educacional. Dessa forma, a investigação realizada tem como principal objetivo levantar a produção acadêmica, em um recorte temporal sobre a atuação do pedagogo nas ações de aprendizagem desenvolvidas para os servidores docentes e técnico-administrativos de universidades públicas.

2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa social tem a finalidade de conhecer uma realidade social e partir daí propor uma ação (Gil, 2010). No entanto, para se conhecer essa realidade e para que os conhecimentos

possam ser considerados científicos, o pesquisador deverá sistematizar sua análise utilizando um método científico. O método científico é o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (Gil, 2010, p. 8).

Na presente pesquisa, de caráter exploratório, a realidade estudada diz respeito à produção acadêmica da área da pedagogia organizacional e buscou-se conhecer como essa ação tem sido tratada na investigação científica. No delineamento da pesquisa, deve-se planejar como se realizará a análise e interpretação dos dados, considerando que há muitas formas de observar o ambiente em que serão coletados os dados, as formas de controle e as variáveis envolvidas (Gil, 2010). Portanto, o delineamento da pesquisa “é o procedimento adotado para a coleta de dados” (Gil, 2010, p. 50).

A coleta de dados em fontes escritas pode ser dividida em pesquisa bibliográfica e documental. A primeira utiliza como fonte materiais elaborados a partir de teorias e métodos científicos, tais como livros e artigos científicos. A pesquisa documental, por sua vez, utiliza materiais ainda não analisados sob perspectivas científicas, que não receberam “tratamento analítico” (Gil, 2010). No presente estudo, foi realizada a pesquisa bibliográfica.

3 Breves considerações sobre a evolução histórica da atuação do pedagogo organizacional

A atuação do pedagogo em ambientes organizacionais de gestão é relativamente recente, e está ligada ao surgimento da preocupação com a formação dos trabalhadores e com o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o bom desempenho profissional. Durante o século XX, as empresas passaram por diversas transformações, e o trabalho deixou de ser visto apenas como um meio de sobrevivência para se tornar uma fonte de realização pessoal e profissional. Nesse contexto, a educação passou a ser vista como um elemento essencial para o desenvolvimento dos trabalhadores, e a figura do pedagogo começou a ser valorizada como um agente de mudança nas organizações, uma vez que a formação e o desenvolvimento dos seus colaboradores eram elementos essenciais para o sucesso do negócio.

Com o surgimento de novas tecnologias e processos produtivos, as empresas passaram por uma transformação em que o conhecimento e as habilidades dos trabalhadores se tornaram cada vez mais importantes para garantir a eficiência e a competitividade. Nesse contexto, a educação passou a ser vista como um elemento chave para o desenvolvimento dos trabalhadores. O pedagogo foi reconhecido como um profissional capaz de contribuir para a formação e o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das atividades profissionais e como um agente de mudança nas organizações, por sua capacidade de planejar

e implementar programas de treinamento e desenvolvimento que atendam às necessidades específicas dos trabalhadores e das empresas. Além disso, o pedagogo passou a ser visto como um profissional capaz de promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo nas organizações, contribuindo para a formação de equipes mais capacitadas e engajadas.

Com o passar dos anos, o papel do pedagogo nas organizações foi se ampliando, e ele passou a ser reconhecido como um consultor em educação, capaz de identificar necessidades de aprendizagem e desenvolver soluções educacionais para atender a essas demandas. Além disso, o pedagogo passou a ser reconhecido como um parceiro estratégico das empresas, capaz de contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso dos negócios, como liderança, inovação e resolução de problemas.

No Brasil, a atuação do pedagogo em ambientes organizacionais teve início na década de 1960, com o surgimento dos primeiros programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas, sobretudo com o advento da Lei nº 6.297/1975, que permitiu às pessoas jurídicas a dedução do lucro tributável das despesas realizadas em projetos de formação profissional, incentivando, assim, a capacitação dos trabalhadores e contribuindo para o desenvolvimento das empresas (Brasil, 1975). Nessa época, o papel do pedagogo era principalmente o de planejar e implementar programas de treinamento para os trabalhadores, visando melhorar o desempenho e a produtividade. Com o passar dos anos, o pedagogo passou a ser reconhecido como um agente de mudança cultural nas organizações, capaz de promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo.

Atualmente, a atuação do pedagogo em ambientes organizacionais de gestão tem se ampliado ainda mais, com a adoção de novas tecnologias e metodologias de ensino, como a aprendizagem baseada em problemas e a gamificação. Diante disso, o profissional tem sido cada vez mais reconhecido como um parceiro estratégico das empresas, capaz de contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso dos negócios, como liderança, inovação e resolução de problemas.

Com a estruturação da Pedagogia Empresarial, ao longo do tempo ela foi reconhecida como uma abordagem eficaz para melhorar a qualificação dos funcionários das empresas em diversas áreas, incluindo administrativa, operacional e gerencial. Como resultado, os pedagogos encontraram mais oportunidades de atuação em empresas, especialmente no setor de Recursos Humanos, onde são responsáveis por desenvolver e implementar treinamentos específicos para atender às necessidades da organização. O objetivo é melhorar a qualidade e a produtividade da empresa com a qualificação do seu quadro de funcionários.

Por meio de estudo bibliográfico, é possível inferir que um pedagogo pode realizar diversas atividades em um ambiente de gestão de uma empresa, como identificar as necessidades de aprendizagem dos trabalhadores e da empresa, por meio de um diagnóstico. A pesquisa pode auxiliar a reconhecer as habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas para que os trabalhadores e a empresa atinjam seus objetivos (Borges *et al.*, 2022).

Assim, planejar e implementar programas de treinamento e desenvolvimento, com base nas necessidades identificadas, também é papel do pedagogo organizacional. Ao planejar programas de desenvolvimento educativo que atendam às demandas da empresa e dos trabalhadores, desenvolvendo materiais didáticos, como manuais, apostilas, vídeos e jogos, que auxiliem na formação e no desenvolvimento dos trabalhadores, ele contribui para a satisfação profissional dos colaboradores.

Atualmente, todos estamos imersos nas tecnologias. No campo educacional, isso não é diferente. Desse modo, o pedagogo também pode implementar tecnologias educacionais, como plataformas de aprendizagem on-line, para tornar os processos de treinamento e desenvolvimento mais eficientes e acessíveis aos trabalhadores. Ainda no âmbito da formação, outro elemento importante e que cabe ao pedagogo desempenhar diz respeito à validação e à eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento. O profissional verifica se os programas estão atendendo às necessidades da organização e dos trabalhadores, e se estão contribuindo para o desenvolvimento das habilidades e competências desejadas (Freire, 2014).

Dessa forma, o trabalho do pedagogo em organizações também promove uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, incentivando os trabalhadores a buscar novos conhecimentos e habilidades, contribuindo para a formação de equipes mais capacitadas e engajadas. Tais ações são vinculadas ao conceito de aprendizagem ao longo da vida. Nesse sentido, segundo Jarvis (2013, p. 35-36):

A aprendizagem humana é a combinação de processos ao longo da vida, pelos quais a pessoa inteira — corpo (genético, físico e biológico) e mente (conhecimento, habilidades, atitudes, valores, emoções, crenças e sentidos) — experiencia as situações sociais, cujo conteúdo percebido é transformado no sentido cognitivo, emotivo ou prático (ou por qualquer combinação) e integrado à biografia individual da pessoa, resultando em uma pessoa continuamente em mudança (ou mais experienciada).

Decerto, o trabalho de formação no ambiente laboral corrobora com esse conceito de aprendizagem, por ser realizado em contextos de educação não formal. Essa prática visa o aprimoramento da experiência individual de modo a contribuir com a formação profissional, o

aperfeiçoamento e incremento nas carreiras dos sujeitos. O conhecimento adquirido permanecerá com o profissional mesmo com o desligamento deste da organização que promoveu a formação. Assim, ao desenvolver estratégias de educação corporativa, o pedagogo não só contribui para a formação de uma equipe mais preparada e alinhada com os objetivos da empresa, mas também auxilia no desenvolvimento pessoal dos indivíduos.

4 Revisão da literatura sobre a pedagogia organizacional no âmbito da universidade

A pesquisa bibliográfica foi realizada na base de periódicos da Capes, utilizando a pesquisa avançada por assunto. A palavra-chave escolhida foi “pedagogia organizacional”, para que fossem encontrados artigos dos últimos 10 anos com essa expressão em qualquer campo. No entanto, o foco de busca era identificação de trabalhos que tratam da atuação do pedagogo organizacional no âmbito das universidades públicas, tendo como resultado 130 artigos. Destes, 8 artigos foram selecionados por afinidade ao interesse do tema da pesquisa. A partir da leitura do título dos artigos, referenciados a seguir no Quadro 1, procedeu-se com a leitura do resumo e, em seguida, do artigo na íntegra para a identificação da interface com o foco da pesquisa.

Quadro 1: Resultado da pesquisa bibliográfica na base de periódicos da Capes usando-se o descritor "pedagogia organizacional"

Ano	Referência	Autor(s)	Periódico
2022	O trabalho pedagógico na perspectiva de Pedagogas/os que atuam na educação não escolar.	José Leonardo Rolim de Lima Severo	Acta Scientiarum: Education , v. 44, e48662, 2022.
2020	Levantamento de Teses e Dissertações sobre a Pedagogia Empresarial no Brasil.	Luciano Lima da Silva; José Leonardo Rolim de Lima Severo	Textura – Revista de Educação e Letras , Canoas, v. 22, n. 51, p. 361-380, jul./set., 2020.
2019	Propuesta Pedagógica Para el mejoramiento del clima organizacional	Diego Alejandro Cortés Rodríguez; Soledad Leal Pacheco	Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe , v. 17, n. 1, p. 145-161, jan./jun., 2019.
2019	O Pedagogo empresarial como mediador da gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional	Márcia Soares da Silva	Revista Alamedas , v. 7, n. 1, p. 143-155, 2019.
2017	O deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho	Thaís Cristina Figueredo Rego	Revista Labor , v. 1, n. 6, p. 77-96, 25 mar. 2017.

2016	A educação no mundo do trabalho: uma reflexão sobre as potencialidades e limites da pedagogia transdisciplinar em universidades corporativas	Patrícia de Sousa Vianna	Revista Competência , Porto alegre, v. 9, n. 1, p. 55-71, jan./jul., 2016.
2015	Aprendizagem organizacional: contribuições do pedagogo ao desenvolvimento de capital intelectual	Francisca Angélica C. de Oliveira; Gabrielle Silva Marinho; Marcos Antônio Martins Lima	Revista Expressão Católica , Quixadá, v. 4, n. 1, 2015.
2013	A atuação do Pedagogo na empresa: a aplicação eficiente e eficaz da pedagogia empresarial	André Alves Prado; Elaine Machado da Silva; Mônica Aparecida Batista da Silva Cardoso	ECCOM , v. 4, n. 7, jan./jun., 2013.

Fonte: Elaboração dos autores.

5 Abordagem dos trabalhos como resultado

O artigo de Severo (2022) trata da formação de professores e políticas públicas para a educação não escolar, abordando o trabalho pedagógico de pedagogas/os nesses espaços, suas características e processos, bem como sua inserção em diferentes âmbitos. O artigo apresenta dados e reflexões sobre o assunto. Segundo o autor, o trabalho pedagógico em educação não escolar se insere em três principais áreas: ação socioeducativa, educação labor/organizacional e educação especializada em contextos de saúde.

Silva e Severo (2020) fazem um levantamento de Dissertações e Teses sobre a Pedagogia Empresarial no contexto brasileiro, no período de 1988 a 2018. Mencionam que a descrição do conteúdo das dissertações e teses permitiu enxergar as correlações em cada estudo, identificando questões convergentes e divergentes que explicitam como, no Brasil, está se delineando essa perspectiva de Pedagogia. Isso possibilita um olhar com mais criticidade para o campo da Pedagogia Empresarial no Brasil a partir da representatividade dos(as) pedagogos(as) que atuam no espaço organizacional.

Já Rodríguez e Pacheco (2019) tratam de uma proposta pedagógica para melhorar o clima organizacional em uma empresa de telecomunicações, utilizando a pedagogia dialógica e ferramentas didáticas tradicionais para fortalecer as competências socioafetivas dos indivíduos e melhorar o trabalho em equipe. A metodologia inclui a aplicação de pesquisas e a realização de oficinas sequenciais.

Silva (2019) discute a importância da Pedagogia Empresarial e o papel do Pedagogo Empresarial na gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional. O artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica e exploratória. A autora enfatiza que o objetivo da Pedagogia Empresarial é apoiar a estruturação das mudanças, bem como a ampliação e

aquisição de conhecimentos no ambiente organizacional, para melhorar a produtividade pessoal e empresarial. Além disso, o Pedagogo Empresarial deve experimentar e localizar recursos práticos para otimizar o rendimento profissional, conhecer intensamente e empenhar-se de acordo com os objetivos da organização, dirigir treinamentos para os funcionários e administradores que trabalham na organização, dentre outras responsabilidades.

Rego (2017) analisa o deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho a partir da reestruturação produtiva acelerada na década de 90 do século XX. O artigo aponta os requisitos profissionais que passam a ser exigidos do trabalhador e que resultam na exigência de um novo perfil desse profissional, capaz de dominar um conjunto de conhecimentos e competências, adaptando-se à flexibilidade desejada pelo mercado de trabalho. Segundo a autora, o modelo de educação profissional baseado em competências se diferencia do modelo baseado em qualificação na medida que enfatiza menos a posse dos saberes técnicos e mais a sua mobilização para a resolução de problemas e o enfrentamento de imprevistos na situação de trabalho. Já o modelo de qualificação é mais estático e associado a uma trajetória profissional que se eleva com o aumento do conhecimento técnico e da responsabilidade correspondente.

Vianna (2016) discute a criação de Universidades Corporativas (UCs) pelas grandes organizações como forma de lidar com a assimetria entre as competências profissionais desejadas e as encontradas no mercado de trabalho. A educação na UC assume um papel cada vez mais estratégico, extrapolando a função formativa de competências funcionais e alcançando um escopo diversificado de gestão: do conhecimento, da identidade e da cultura organizacionais. A abordagem pedagógica transdisciplinar é apresentada como uma das respostas possíveis para as demandas contemporâneas. A autora ainda discute o papel desempenhado pela UC na estratégia organizacional, principalmente nas políticas de gestão de pessoas. Para a autora, a pedagogia pode servir como um meio capaz de oferecer ferramentas de análise crítica, representar um espaço de formação para os trabalhadores e atuar como um instrumento de suporte para as empresas. Nesse sentido, as possibilidades são inúmeras, como, por exemplo, o apoio e o desenvolvimento de programas de educação, de capacitação, de treinamento e de sistemas de gestão do conhecimento, dentre outros.

Oliveira, Marinho e Lima (2015) investigam o papel do pedagogo na aprendizagem organizacional e a forma como as organizações adotam inúmeras formas de desenvolver seu capital intelectual. Foi realizado um estudo com a participação de especialistas de três diferentes organizações. Os resultados indicam que as organizações estão investindo no processo de aprendizagem e valorizando a presença do pedagogo para o desenvolvimento de disciplinas

básicas. Segundo os investigadores, a aprendizagem organizacional consiste em uma maneira pela qual o conhecimento e as rotinas são formados, desenvolvidos e organizados dentro das corporações. É a capacidade coletiva de uma organização de criar e inovar, e pode ser vista como um elemento de vantagem competitiva. É importante para a empresa, pois a aprendizagem possibilita que a organização se adapte às mudanças do ambiente externo, aperfeiçoe seus produtos e processos, invista em novas tecnologias e competências, e, assim, mantenha-se competitiva no mercado.

Prado, Silva e Cardoso (2013) discutem em seu trabalho a importância da atuação de pedagogos em empresas para melhorar o serviço oferecido por elas. É apresentada uma pesquisa bibliográfica que mostra como a pedagogia empresarial vem assumindo novos cenários organizacionais ao promover projetos, solucionar problemas e formular hipóteses para melhorias na gestão de pessoas e nos resultados das empresas. A metodologia utilizada é de estudo exploratório com delineamento de pesquisa bibliográfica, composta por diversos artigos, livros e publicações on-line.

6 Considerações finais

Diante do exposto, é notório o papel que os pedagogos desempenham nas organizações, sobretudo nas empresas. Não sendo, no entanto, tratada a atuação do pedagogo nas instituições públicas de ensino superior, como é o propósito desta pesquisa, no recorte da produção acadêmica de dez anos, considerando apenas as bases de dados dos periódicos da Capes.

O presente estudo reconhece a importância de seu escopo, focando principalmente nos periódicos indexados pela Capes, que são fontes respeitáveis de informação acadêmica. No entanto, é fundamental reconhecer que essa abordagem concentrada pode levar a uma limitação na abrangência geral da pesquisa. A escolha da investigação de excluir o exame de dissertações e teses de sua abrangência pode ser considerada um ponto de vulnerabilidade, dada a riqueza de valiosas contribuições que frequentemente podem ser encontrados dentro dessas formas de trabalho acadêmico.

Assim, para aumentar a robustez de futuras investigações, uma abordagem mais abrangente que inclua uma exploração completa de dissertações e teses poderia ser considerada. Essa expansão de escopo não só contribuiria para uma compreensão mais ampla da temática, mas também potencialmente abrangeria preocupações sobre a pedagogia organizacional nos ambientes corporativos das universidades como uma preocupação epistemológica. Essa limitação reconhecida do trabalho enfatiza a importância da exploração contínua e oportuniza

que estudos subsequentes corrijam essa possível lacuna. Conforme a pesquisa evolui, é essencial adotar uma abordagem dinâmica que se adapte e se expanda para abranger diversas fontes, garantindo, assim, uma compreensão mais abrangente do assunto em questão.

Referências

- BASTOS, A.V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. *In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 23-40.*
- BORGES, M. C.; MENDES, S. G.; BARBOSA, J. A. C. **Princípios e práticas da Pedagogia Empresarial.** Curitiba: Intersaberes, 2022.
- FREIRE, D. A. L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados.** Curitiba: Intersaberes, 2014.
- GARCIA, V. A. A publicização e a legitimação da educação não formal. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, n. 27, p. 53-63, 2009.
- GIL, A. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.
- GOHN, M. G. Educação não formal e o Educador Social em Projetos Sociais. *In: VERCELLI, L. **Educação não formal: campos de atuação.** Jundiaí: Paco Editorial: 2013.*
- JARVIS, P. Aprendendo a ser uma pessoa na sociedade. *In: ILLERIS, K. **Teorias contemporâneas da aprendizagem.** Porto Alegre: Penso, 2013.*
- LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez: 2010.
- OLIVEIRA, F. A. C. de; MARINHO, G. S.; LIMA, M. A. M. Aprendizagem organizacional: contribuições do pedagogo ao desenvolvimento de capital intelectual. **Revista Expressão Católica**, Quixadá, v. 4, n. 1, 2015.
- PRADO, A. A.; SILVA, E. M. da; CARDOSO, M. A. B. da S. A atuação do Pedagogo na empresa: a aplicação eficiente e eficaz da pedagogia empresarial. **ECCOM**, v. 4, n. 7, jan./jun., 2013.
- REGO, T. C. F. O deslocamento da Pedagogia da Qualificação Profissional para a Pedagogia das Competências no Mundo do Trabalho. **Revista Labor**, v. 1, n. 6, p. 77-96, 25 mar. 2017.
- RODRÍGUEZ, D. A. C.; PACHECO, S. L. Propuesta Pedagógica Para el mejoramiento del clima organizacional. **Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe**, v. 17, n. 1, p. 145-161, jan./jun., 2019.
- SEVERO, J. L. R. de. L. O trabalho pedagógico na perspectiva de Pedagogas/os que atuam na educação não escolar. **Acta Scientiarum: Education**, v. 44, e48662, 2022.

SILVA, L. L. da; SEVERO, J. L. R. de. L. Levantamento de Teses e Dissertações sobre a Pedagogia Empresarial no Brasil. **Textura – Revista de Educação e Letras**, Canoas, v. 22, n. 51, p. 361-380, jul./set., 2020.

SILVA, M. S. da. O Pedagogo empresarial como mediador da gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional. **Revista Alamedas**, v. 7, n. 1, p. 143-155, 2019.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, P. de S. A educação no mundo do trabalho: uma reflexão sobre as potencialidades e limites da pedagogia transdisciplinar em universidades corporativas. **Revista Competência**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 55-71, jan./jul., 2016.