

## **O PEDAGOGO COMO GESTOR DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES E EMPRESARIAIS**

Viviane Maldaner<sup>1</sup>

Carmen Maria Andrade<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo trata sobre a atuação do pedagogo como gestor do conhecimento nas organizações escolares e empresariais, identificando seu papel e as mudanças percebidas a partir de sua ação profissional. Inicia-se fazendo uma breve retrospectiva histórica da educação no Brasil, percebendo as influências do modelo econômico capitalista, bem como, as novas exigências que este mesmo modelo impõe às empresas, à escola e à educação como um todo. Após, segue uma revisão bibliográfica relacionada à gestão do conhecimento, formação e atuação de gestores nas escolas, organizações que aprendem, educação na empresa, situando a atuação do pedagogo como gestor do conhecimento nas escolas e nas empresas. Desta forma, verifica-se o quanto é necessário e urgente investir na gestão do conhecimento e nas pessoas, no caso, o pedagogo, que possam assumir sua função de gestores em seu ambiente de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pedagogo – Gestão – Conhecimento – Escola – Empresa

**ABSTRACT:** The present article treats about the educators performance as manager of the knowledge in the school and enterprise organizations, identifying his role and the changes noticed starting from his professional action. It begins making a historical retrospective abbreviation of the education in Brazil, noticing the influences of the capitalist economical model, as well as, the new demands that this same model imposes to the companies, to the school and the education. After, it follows a bibliographical revision related to the administration of the knowledge, formation and managers performance in the schools, organizations that learn, education in the company, placing the educators performance as manager of the knowledge in the schools and companies. This way, the it is verified that is necessary and urgent to invest in the administration of the knowledge and in the people, in the case, the educator can assume the function of managers in your work atmosphere.

**KEY WORDS:** Pedagogue – Management – Knowledge – School – Company

---

<sup>1</sup> Pedagoga, Especialista em Gestão Educacional - UFMS

<sup>2</sup> Professora Doutora –UFMS / FAMES

A escolha do tema *O Pedagogo como gestor do conhecimento nas organizações escolares e empresariais* surgiu devido necessidade de investigar como se dá a atuação do pedagogo como gestor do conhecimento, buscando conhecer sua função nas empresas, bem como, definir bem seu papel como gestor nas escolas.

Para tratar deste tema torna-se necessário partir de algumas reflexões como retomar brevemente a história da educação brasileira. De acordo com Romanelli (1987), sabe-se que o Brasil teve um desenvolvimento tardio em matéria de educação. A herança colonial, o legado jesuítico, o descaso para com a escolarização das massas são alguns motivos. Nos primeiros séculos da nossa história, a educação era restrita a poucos. Com a Revolução Industrial, no século XVIII, com o crescimento do processo de urbanização e de industrialização, a escola passa a representar uma condição de modernização do país.

Com a acelerada expansão industrial nacional, abriram-se as portas da economia ao capital estrangeiro e a partir daí percebe-se mudanças profundas na vida da sociedade e da economia. As mudanças percebidas no sistema educacional foram, em primeiro lugar, uma aceleração do ritmo do crescimento da demanda social de educação, ao lado da contenção e da repressão, o que provocou um agravamento da crise do sistema educacional. Esta crise serviu de justificativa para assinatura dos Acordos MEC/USAID, onde o MEC entrega a reorganização do sistema educacional brasileiro aos técnicos oferecidos pela AID.

Através da LDB 5692/71, nas décadas de 60 e 70, considerando o nível de desenvolvimento da industrialização na América Latina, a política educacional vigente priorizou, como finalidade para o ensino médio, a formação de especialistas capazes de dominar a utilização de maquinarias ou de dirigir processos de produção.

Esta tendência levou o Brasil na década de 70, a propor a profissionalização compulsória, estratégia que também visava diminuir a pressão da demanda sobre o ensino superior.

Assim, o Governo adotou medidas práticas para enfrentar a crise. Então, com influência da assistência técnica dada pela USAID passaram a adotar medidas para adequar o sistema educacional ao modelo do desenvolvimento econômico capitalista que se intensificava no Brasil.

A partir da década de 90, podem ser sentidas de maneira mais relevante as mudanças ocorridas em educação. Essas mudanças ocorrem sob o signo do neoliberalismo e sua proposta de um estado enxuto, sofrendo influências de agências como o Banco Mundial, CEPAL e UNESCO. A globalização da economia, a reestruturação produtiva e a busca pela competitividade no mundo empresarial também interferem nessas mudanças.

De acordo com Queiroz (2003, p. 120):

O termo “globalização” perpassa todas as relações contemporâneas como a econômica, a social, a política, a educacional, a cultural, a trabalhista, dentre outras. No sentido ideológico passamos de uma sociedade liberal para uma neoliberal, na qual a preponderância dos valores morais e direitos básicos dos indivíduos – liberdade, dignidade e vida – foram se subordinando aos interesses econômicos.

Desta forma, com a valorização da economia, espera-se um novo tipo de trabalhador, com novas competências, dentre as quais destacam-se a iniciativa e capacidade de tomar decisões, realizar tarefas variadas e complexas, trabalhar em equipe e com conhecimentos nas diferentes áreas. Tudo isso exige ainda mais da educação, mais ainda do que era esperado na época da Revolução Industrial com a expansão econômica. Agora, já não basta apenas saber ler e escrever, é necessário que a educação auxilie no desenvolvimento de múltiplas competências e habilidades para que o sujeito mantenha sua empregabilidade, já que estamos vivendo na era do “desemprego estrutural”, como chama Frigotto (2000).

Levando em consideração as transformações que vem ocorrendo no mundo sob o signo do neoliberalismo, onde se percebe, principalmente, a mudança de paradigmas nas diferentes organizações e na sociedade como um todo, o grande diferencial parece centrar-se na *aprendizagem* constante, ou melhor, no *aprender a aprender*. Esta parece ser a chave para enfrentar as exigências do mundo globalizado.

Segundo Plank (2001, p. 12):

[...] nas últimas décadas, a economia mundial vem crescendo de modo cada vez mais integrado e tecnologicamente sofisticado, consistindo um dos principais critérios do sucesso das economias nacionais numa força de trabalho suficientemente educada e treinada para dominar novas tecnologias e competir em mercados globais.

Nesse sentido, entende-se a educação como investimento no chamado “capital humano”. Não há como entender o sistema educacional afastado da realidade econômica. Sabe-se que a crise educacional tem sua origem na crise econômica do país. Desta forma, considera-se importante a formação dos profissionais da educação para o exercício de uma gestão do conhecimento mais democrática, pois, como diz Plank (2001, p. 18) referindo-se aos professores: “devido a sua formação e socialização, involuntariamente contribuem para perpetuar uma ordem social injusta, através de suas escolhas curriculares e práticas em sala de aula”.

A globalização propõe desafios à educação que não são fáceis de superar frente sua herança histórica que ainda deixa seus vestígios. Mas acreditando no poder da educação, confirma-se o pensamento de Queiroz (2003, p. 129):

O ato de educar não é neutro, ele é crítico, político e filosófico e da mesma maneira que as diferentes relações de uma sociedade influenciam a educação, por ela é possível formar cidadão políticos, conhecedores do processo histórico, científico, econômico, cultural e social, capazes de, munidos dos conhecimentos universais, transformarem a sociedade de acordo com os seus interesses e suas necessidades.

Desta forma, entende-se que o pedagogo como gestor do conhecimento nas diferentes instituições, ao mesmo tempo em que educa o trabalhador para “vender” sua força de trabalho, submetendo-se à dominação exercida pelo capital, também tem o dever de educá-lo para enfrentar essa dominação com consciência crítica. Surge a necessidade de uma Pedagogia também voltada para o trabalhador já em seu ambiente de trabalho, onde o objetivo é uma educação continuada com subsídios técnicos e políticos. Não há como fugir do domínio capitalista de produção, mas há como ensinar ao trabalhador como resistir a esse disciplinamento e como encará-lo com uma visão crítica e política.

De acordo com Kuenzer (1986, p. 78):

Essa educação, por se dar no seio das relações de exploração do trabalho pelo capital, assume o mesmo caráter contraditório inerente a esta relação; assim, ao mesmo tempo que o capital educa o trabalhador para ser artífice de sua própria exploração, ele o educa para reagir às formas de disciplinamento. Neste mesmo processo, contraditoriamente, o trabalhador, pelas formas de enfrentamento que desenvolve, ensina ao capital novas estratégias de dominação.

As mudanças que vêm ocorrendo no campo da administração empresarial não podem ser ignoradas. Assim, fica clara a necessidade de investir em pesquisas na área educacional e formação de profissionais capazes de entender o novo significado que assume a gestão na sociedade atual.

Diante das transformações, aumenta a competitividade e, com ela, a necessidade de uma mudança organizacional em busca de educação e informação que se constituem na maior vantagem competitiva para países, organizações e pessoas.

Levando em consideração que toda mudança demanda novos tipos de pessoas, constata-se que isso só é possível através da aprendizagem. Muitas organizações já estão transformando-se em *organizações de aprendizagem*, visando a competitividade e a qualidade.

É importante conceber que a sociedade está passando por transformações tecnológicas e científicas, o que demanda cidadãos dispostos à mudança, a reaprender ou aprender a aprender. Neste sentido, surge a necessidade de se investir na gestão do conhecimento, ou seja, na organização da aprendizagem. Desta forma, justifica-se o papel do pedagogo como gestor do conhecimento nas diferentes instituições, uma vez que é o profissional de educação preocupado com a formação de indivíduos conscientes, autônomos e competentes.

Assim, entende-se por gestão como um novo modo de administrar, uma forma de trabalho mais democrática, onde o diálogo, a comunicação constante e a participação de todos os envolvidos se fazem presentes.

Por outro lado, tratando da gestão do conhecimento, utiliza-se um conceito de Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 31) “[...] gestão do conhecimento como a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização”. Ainda acrescenta-se que é tarefa da gestão do conhecimento “[...] identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos à empresa.” (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001, p. 19).

Percebe-se, desta forma, uma preocupação com a gestão do conhecimento nas organizações empresariais, pois ela está se tornando uma referência para as ações estratégicas das empresas que procuram manter-se competitivas na chamada

sociedade do conhecimento, tornando-se “Organizações de Aprendizagem” (Senge, 2002).

A gestão do conhecimento passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Aqui fica clara a importância de uma gestão que prioriza as ações coletivas, onde o conhecimento individual é compartilhado para tornar-se conhecimento coletivo.

Constata-se que gestão deve ser entendida sob o prisma de reconhecer a importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Deste modo, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados cada vez mais efetivos e significativos.

O ensino no Brasil, apesar de tantas inovações tecnológicas levadas à sala de aula, ainda centra-se na aquisição de conteúdos e o professor, muitas vezes, continua sendo o centro do processo de ensino-aprendizagem. Esse é um fato que deixa claro que apesar dos discursos de gestão democrática, isto ainda não é uma realidade na maioria das instituições escolares.

Eis o paradigma que ainda norteia o processo ensino-aprendizagem em muitas escolas: o professor é colocado na posição daquele que "possui" o conhecimento e sua tarefa é "transmiti-lo" aos alunos, ou segundo Freire (1979, p. 38), “O professor ainda é um superior que ensina a ignorantes”. Tem-se, portanto, a “consciência bancária” da educação, que considera a educação um ato de depositar, onde os educandos têm o papel de guardar, memorizar os conhecimentos (FREIRE, 1987). Infelizmente, esta prática ainda continua presente em muitas instituições escolares. Embora já faça parte do discurso escolar de que não se aprende apenas na escola, a prática pedagógica revela a crença presente no interior das instituições escolares de que a aquisição de conhecimentos válidos passa somente pela escolaridade, e desta forma, desconsidera tudo o que o educando aprende a partir de suas relações no contexto em que está inserido.

Caberia então aos professores, assumindo seu papel de gestores do conhecimento, mediar a construção do processo de conceituação a ser apropriado pelos alunos, buscando a promoção da aprendizagem e desenvolvendo habilidades

importantes para que eles participem da sociedade que muitos estão chamando de "sociedade do conhecimento".

De acordo com Sander (2002, p. 64):

O professor não é mais aquele que sabe tudo, aquele especialista que transmite informações e conteúdos. Sua função principal é a de orientar e apoiar o processo de aprendizagem. O administrador escolar não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas. Ele é o líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, [...] o estudante é o ator principal na escola. Ele é o protagonista de seu processo de desenvolvimento. A função do professor e do administrador educacional é a de facilitar esse processo de desenvolvimento humano.

O professor é um elemento chave na organização das situações de aprendizagem, pois lhe compete dar condições para que o aluno "aprenda a aprender", desenvolvendo situações de aprendizagens diferenciadas, estimulando a articulação entre saberes e competências. O professor assume sua função de mediador da aprendizagem, possibilitando que o aluno construa seu saber a partir de todas suas experiências prévias. Reafirma-se, assim, a aprendizagem como uma construção, cujo centro é o próprio aprendiz.

Percebe-se nas instituições de ensino um exagero da burocracia, da hierarquia e da fragmentação. Entende-se que a superação disso passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, na compreensão da complexidade do trabalho educacional e percepção da importância da contribuição individual na organização coletiva.

Também, a descentralização dos processos de direção e tomada de decisões em educação, a democratização dos processos de gestão da escola e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino.

Diante disso, surge a necessidade de rever a posição ocupada pelos gestores da educação no contexto escolar, bem como, estabelecer a importância dos mesmos para o êxito educacional.

Percebe-se o quanto é necessário uma nova postura dos gestores para que esse quadro se transforme, pois eles assumem um papel importante na estrutura escolar.

Mas para isso, de acordo com Kuenzer (2002, p. 62-63) em primeiro lugar é preciso:

[...] compreender a gestão como prática social de intervenção na realidade, tendo em vista a sua transformação, e sugerir uma nova qualidade na formação dos profissionais da educação, pedagogos e professores, a partir de uma sólida base comum que tome as relações entre sociedade e educação, as formas de organização e gestão do trabalho pedagógico, as políticas, os fundamentos e as práticas educativas, base esta que conduza ao “domínio intelectual da técnica”.

Desta forma, a boa formação dos professores/gestores garantirá a qualidade de ensino que implica assegurar aos alunos o domínio de conhecimentos escolares, assim como o desenvolvimento de capacidades intelectuais.

É importante que se tenha claro que, quando se refere a gestores, não fica restrito somente à equipe diretiva da escola, mas de todos os educadores, que, por sua vez, devem assumir e preparar-se para sua função de gestores do conhecimento na escola.

Verifica-se o quanto se faz necessária a gestão em nossa sociedade. Neste trabalho, salienta-se a figura do pedagogo assumindo sua função de gestor do conhecimento nas escolas, onde já atua, e também, nas empresas.

Acompanha-se, nos primórdios do século XXI, que a competição no mundo empresarial passa a ser ganha pelo capital humano da empresa. Não é mais o trabalho braçal que interessa, o importante é o que o trabalhador sabe, a sua capacidade de aprendizagem constante. Há empresas que estão priorizando e investindo em seu capital humano, e desta forma, transformando-se em organizações de aprendizagem.

A respeito das organizações que aprendem, Senge (2002) destaca cinco disciplinas imprescindíveis para as organizações tornarem-se aprendizes, entre elas: Domínio Pessoal; Modelos Mentais; Visão Compartilhada; Aprendizagem em Equipe; e a quinta disciplina, Pensamento Sistêmico. O autor considera o Pensamento Sistêmico, a quinta disciplina, *“porque ele é a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas”*, e ainda, *“é ele que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo”* (SENGE 2002, p. 100). Hoje, mais do que nunca, há necessidade de perceber o todo, estar envolvido com todo o contexto. Já não há mais espaço para a divisão de tarefas,

onde cada um só sabe a sua parte. Na empresa todos devem estar envolvidos com o todo, e isso necessita uma aprendizagem, uma mudança de mentalidade.

A tecnologia está sendo considerada um recurso estratégico e a inovação é um fator importante da competitividade. Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 90):

Os modelos de desenvolvimento atuais afirmam que a tecnologia promove o crescimento econômico, à medida que aumenta a produtividade, permite a introdução de produtos com valor agregado e melhora a exportação por meio da inclusão de produtos de tecnologia intensiva.

A partir disso, destaca-se a importância da difusão do conhecimento nas empresas, pois é visto como essencial para a capacidade de competir globalmente.

Para uma empresa ser competitiva precisa ter tecnologia de ponta e informação, ou seja, estar sempre aprendendo. O mesmo vale para as pessoas, que concorrem no mercado de trabalho, pois necessitam cada vez mais aprender a aprender, buscando uma aprendizagem contínua, estando sempre atentas às mudanças que acontecem cada vez mais rapidamente.

De acordo com Sander (2002, p. 63 e 64):

A ênfase já não é mais na transmissão de informações e conhecimentos e sim no aprender a utilizar o conhecimento, a aprender a conhecer, aprender a aprender. Quanto ao contexto da aprendizagem, cresce a importância da aprendizagem ativa, do aprender fazendo. A preocupação com o trabalho individualizado e a competição, que enfatiza a dimensão individual da existência humana, está cedendo espaço ao aprender em parceria, à aprendizagem cooperativa, interativa, aquela que enfatiza a dimensão social da existência humana.

Constata-se uma significativa valorização do trabalho em equipe, da interação entre as pessoas. Muitas organizações identificam como um diferencial para contratação de novos colaboradores o fator “saber trabalhar em equipe”, bem como, a capacidade de aprendizagem constante, o aprender a aprender. Mais uma vez, salienta-se a figura do pedagogo para orientar os trabalhos em grupos e o processo de utilização do conhecimento na empresa.

Desta forma, verifica-se que um profissional da educação, no caso o pedagogo, teria plena capacidade de atuar nestas empresas, a fim de auxiliar no processo de organização da aprendizagem, bem como, atuar com os demais profissionais responsáveis pelos recursos humanos, proporcionando ambientes e programas de aprendizagem.

Segundo Matos (2002, p. 1), “O espaço para a educação na empresa constitui, hoje, um diferencial estratégico à qualidade total. Tornou-se imprescindível uma Pedagogia de Liderança que comece na concepção de Gerente-Educador”.

Matos (2002), cita funções de liderança na empresa que se verifica possíveis serem exercidas pelo pedagogo, como por exemplo: descoberta e desenvolvimento do potencial humano (talentos); estímulo à participação e à criatividade; criação de clima motivacional à integração de equipes; exercício regular da delegação de autoridade para aumentar o poder pessoal e a força da equipe; avaliação de desempenho para que cada qual se posicione realisticamente e se sinta em condições de crescer na organização; educação contínua, visando desenvolver atitudes e habilidades.

Uma vez utilizando a definição de Matos (2002) de “Gerente-Educador” para definir as funções do pedagogo na empresa, destaca-se: “Todas as suas funções implicam técnicas educacionais: recrutar, selecionar, planejar, estabelecer estratégias, treinar, avaliar, integrar, conquistar clientes, desenvolver oportunidades.” (MATOS, 2002, p. 3).

Assim, ficam, de certa forma, delimitadas as funções do pedagogo como gestor do conhecimento nas empresas, o que foi confirmado através da pesquisa realizada neste estudo.

De acordo com Lorenzo (2003), no ambiente empresarial, o pedagogo pode focar seu trabalho em duas direções: no funcionário ou no produto/serviço. Atuando com o funcionário, o pedagogo deve iniciar suas atividade conjuntamente com o departamento de Recursos Humanos, criando projetos educacionais que visem facilitar o aprendizado por parte dos funcionários. No segundo caso, este profissional atuará em empresas que vendem serviços/produtos educacionais como editoras, sites, ONGs. Desta forma, o pedagogo irá adequar a linguagem comercial ao tipo de produto oferecido, para expor de maneira satisfatória.

Nas grandes organizações, o pedagogo é o responsável pela elaboração de projetos de implantação de universidades corporativas, avaliando a viabilidade de cursos e programas educacionais; contatando profissionais e confeccionando material didático. Além disso, os pedagogos são os responsáveis por treinamentos de comportamento para as lideranças. Eles são os mais indicados para transmitir aos líderes, a maneira correta de como lidar com subordinados e como ensiná-los a realizar tarefas.

De acordo com Carvalho (2002), são empresas de grande porte que demonstram o interesse na aprendizagem contínua, traço marcante da chamada gestão por competências, que tem por princípio o gerenciamento e desenvolvimento da carreira a partir das habilidades adquiridas e aplicadas ao dia-a-dia corporativo. Com esse papel, há quem admita que cada vez mais a empresa está se tornando uma escola, uma vez que está utilizando instrumentos pedagógicos, e desta forma, aproximando o RH (Recursos Humanos) da pedagogia.

Assim, o autor ainda define qual seria o papel do pedagogo dentro da empresa. O pedagogo na empresa trabalharia diretamente com a liderança e a organização de processos de capacitação, levando para o campo empresarial a questão metodológica, bem como, outras formas de atuação encaixam-se nos processos de relacionamento interpessoal e na transmissão da cultura da empresa, crenças e valores, para todos os funcionários.

Carvalho (2002, p. 2) destaca, “Se as empresas acordaram para a educação, o caminho inverso ainda não está sedimentado. Esse campo de atuação para o pedagogo não parece ser vislumbrado pelas faculdades de educação de forma geral.”.

Desta forma, por não ter uma formação específica para atuar no mundo das empresas, o pedagogo deve buscar algumas competências para melhor se adaptar nesse campo. Para tanto, é necessária uma dedicação especial para conhecer como funciona o ambiente organizacional e o segmento de negócios da empresa em que pretende trabalhar. Além disso, outras habilidades também devem ser trabalhadas, como capacidade de realização, compromisso com resultados, criatividade e inovação, pensamento estratégico e trabalho em equipe.

Assim, mesmo que nem todas as organizações percebam e que nem todos os pedagogos têm a chance de pensar sobre outra forma de atuação que não na escola, através da pesquisa realizada e das leituras feitas, agora se constata a possibilidade de visualizar a atuação do pedagogo dentro das organizações empresariais como gestor do conhecimento. São desafios que estão sendo propostos aos profissionais da educação e que muitas empresas, preocupadas com as transformações e avanços, já sentem necessidade de ter um pedagogo integrando seu quadro de colaboradores.

Constata-se que as organizações e a sociedade em geral estão demandando profissionais da educação com essa nova visão. Pode-se analisar que nos últimos

anos, muitas empresas começaram a se preocupar com seu capital intelectual. E, certamente, as organizações centradas nas pessoas conseguirão maiores resultados, uma vez que serão capazes de extrair mais das competências e dos talentos ou habilidades de seus colaboradores.

Assim, muitas organizações vêm desenvolvendo, cada vez mais, o processo de aprendizagem, para tornarem-se mais competitivas no mercado, passando por transformações e necessitando, também, “aprender a aprender”.

Cada vez mais, as organizações precisam tornar-se uma organização que aprende que é aquela que tem capacidade de ser auto-reflexiva, de ter uma comunicação fácil entre funções e níveis e de ser capaz de responder rapidamente a exigências mutáveis dos clientes. Senge (1998) em “A Quinta Disciplina” enfoca a necessidade de as empresas tornarem-se aprendizes, pois acredita que somente é competitiva a organização que investir em conhecimento, informação e aprendizagem. O mesmo autor, também, salienta o desenvolvimento de competências para crescimento das pessoas da organização. Pois como o próprio autor diz, as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem.

As empresas já estão mudando no sentido de acompanhar as transformações que acontecem. Muitas estão se tornando “Organizações que Aprendem” (SENGE, 2002) ou criando “Universidades Corporativas” (CARVALHO, 2002), possibilitando acompanhar as exigências do mercado, continuando competitivas.

Neste sentido, constata-se a necessidade de aproximar profissionais e conteúdos próprios da educação das organizações empresariais. Assim, buscou-se relacionar o trabalho do pedagogo, além da escola onde já atua, para a empresa.

Verifica-se a importância crucial da Educação no interior da empresa. Por meio da aprendizagem as pessoas se envolvem e se motivam a buscar sempre o melhor para si e para a organização em que trabalham.

Por isso, é possível conceber a necessidade de integrar ao sistema de produção uma visão pedagógica, ou seja, a educação dos colaboradores, já que a questão da aprendizagem vem constituindo-se um importante diferencial nas organizações.

Quando se fala em Era do Conhecimento, Organizações de Aprendizagem, constata-se que está na hora do pedagogo ampliar seu campo de atuação. Verifica-se que este profissional tem plenas competências para integrar uma equipe

multidisciplinar nas organizações, contribuindo para a integração da empresa e da escola como um todo.

Portanto, comprova-se que o pedagogo, como gestor do conhecimento nas diversas instituições, pode contribuir para a formação de indivíduos mais conscientes de sua realidade, mais preparados para acompanhar os avanços tecnológicos, mais autônomos e participativos, capazes de aprender a aprender, tornando-se sujeitos do seu fazer e de sua história.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Gumercindo Pereira. **Executivos, giz e lousa**. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/aprendiz/n\\_revistas/revista\\_educacao/outubro02/destaque.htm](http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_revistas/revista_educacao/outubro02/destaque.htm)>. Acesso em 25 abr.2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A educação e formação técnico-profissional frente a globalização excludente e o desemprego estrutural**. In: SILVA, Luiz Heron da. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis: Vozes, 2000.

KUENZER, Acácia Z.. **Pedagogia da Fábrica – As relações de produção e a educação do trabalhador**. 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

\_\_\_\_\_. Trabalho pedagógico: da fragmentação à unitariedade possível. In: AGUIAR, Márcia Ângela da S. e FERREIRA, Naura Syria Carapeto (orgs.). **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** Campinas, SP: Papirus, 2002.

LORENZO, Francine de. **Você conhece um pedagogo empresarial?** Disponível em: <http://www.cideestagio.com.br/curiosidades.htm> . Acesso em 25 abr. 2004.

MATOS, Francisco Gomes de. **Educação Empresarial** . Categoria: RH, em 15 abr. 2002. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com.br>> . Acesso em 21 set. 2003.

PLANK, David. **Política Educacional no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

QUEIROZ, Maria Teresa S. **Desafios à educação num mundo globalizado**. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE. V. 19, n. 1, P. 1 - 160, (JAN/JUN 2003), Piracicaba, 2003.

ROMANELLI, Otaíza de O. **História da Educação no Brasil**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

SANDER, Benno. O estudo da administração da educação na virada do século. In: MACHADO, Lourdes Marcelino e FERREIRA, Naura Syria Carapeto (orgs.). **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática de uma organização que aprende**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.