

**UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**  
**Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação**

**LUIZ ALBERTO BORCSIK**

**PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES  
CORPORATIVAS: EMPREENDIMENTO DE SI**

**Itatiba**

**2020**

**LUIZ ALBERTO BORCSIK – RA 002201801167**

**PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES  
CORPORATIVAS: EMPREENHIMENTO DE SI**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco – *campus* Itatiba, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

**Área de Concentração:** Educação, Linguagens e Processos Interativos.

**Orientador:** Prof. Dr. Carlos Roberto da Silveira

**Coorientador:** Prof. Dr. Marcelo Vicentin

**Itatiba**

**2020**

65.012.223 Borcsik, Luiz Alberto.  
B723p Pedagogia organizacional nas universidades corporativas :  
empreendimento de si / Luiz Alberto Borcsik. – Itatiba, 2020.  
108 p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação  
*Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco.  
Orientação de: Carlos Roberto da Silveira.  
Co-orientação de: Marcelo Vicentin.

1. Educação Corporativa. 2. Educação Patrocinada Pelo  
Empregador. 3. Antropologia. 4. Universidade Corporativa.  
5. Pedagogia Organizacional. 6. Professores – Formação.  
7. Educação. I. Silveira, Carlos Roberto da. II. Vicentin,  
Marcelo. III. Título.

**UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**  
**EM EDUCAÇÃO**

Luiz Alberto Borcsik defendeu a dissertação **PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: EMPREENHIMENTO DE SI** aprovada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade São Francisco em 22 de outubro de 2020 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Carlos Roberto da Silveira  
Orientador e Presidente

Prof. Dr. Marcelo Vicentin  
Coorientador

Prof. Dr. Daniel Santini Rodrigues  
Examinador

Profa. Dra. Márcia Aparecida Amador Mascia  
Examinadora

## DEDICATÓRIA

À minha esposa Sonia Borcsik e meus netos,  
Cauan (*in memoriam*), Manuela, Lucas e Aurora.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelos caminhos que me deu e que me tem dado; pela família base de minha educação e dos meus momentos de felicidade; pela fé e pela busca de conhecimento que enraizou em meu coração.

Agradeço à minha esposa Sonia Borcsik, aos meus filhos e netos pela compreensão que tiveram em meus momentos de ausência.

Sou muito grato à Universidade São Francisco que me proporcionou a possibilidade desse estudo e ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, que possibilitaram meu crescimento pessoal e profissional, em especial às Profa. Dra. Marcia Aparecida Amador Mascia, Profa. Dra. Milena Moretto, Profa. Dra. Adair Mendes Nacaratto, Profa. Dra. Luzia Batista de Oliveira e Profa. Dra. Maria de Fátima Guimarães. Todas foram de uma importância ímpar nessa minha trajetória de vida.

Sobretudo eu sou por demais grato ao meu mestre e orientador, professor Dr. Carlos Roberto da Silveira, pelos novos caminhos que me mostrou e tem me ajudado a percorrer, um ser humano como poucos que tive e tenho o privilégio de encontrar nessa vida.

Um agradecimento especial ao meu Coorientador Prof. Dr. Marcelo Vicentin, pelo apoio e dedicação constantes, me mostrando como superar os obstáculos e cuidando de mim.

Agradeço aos professores da minha banca pela dedicação de seu tempo e o compartilhar de seu conhecimento para comigo.

Agradeço à Viviane Coadaglio da Silva e Miriam Saiki, companheiras e conselheiras em muitos momentos de dúvidas.

A todos os meus amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que fosse possível percorrer esse caminho.

Paz e Bem!

*Há escolas que são gaiolas  
e há escolas que são asas.  
Escolas que são gaiolas existem para  
que os pássaros desaprendam a arte do voo.  
Escolas que são asas não amam pássaros  
engaiolados.*  
Rubem Alves

BORCSIK, Luiz Alberto. *Pedagogia Organizacional nas Universidades Corporativas: Empreendimento de Si (Mestrado em Educação)*. 2020. 108p. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação. Universidade São Francisco, Itatiba/SP.

## RESUMO

A presente dissertação, vinculada à linha de pesquisa “Educação, Linguagens e Processos Interativos”, do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade São Francisco, e ao Grupo de Pesquisa Estudos Foucaultianos e Educação, busca problematizar o papel da Pedagogia ou Antropogogia Organizacional e das Universidades Corporativas como instrumentos de desenvolvimento de aprendizado contínuo e de formação de saberes. A investigação tem por hipótese a importância das Universidades Corporativas nas demandas formativas e de presença no mercado de trabalho. Isto permitiu questionar as novas abordagens de ensino propostas a partir da Pedagogia ou Antropogogia Organizacional e as relações com as demandas do mercado de trabalho. E, em consonância, discutir os seguintes objetivos específicos: a) investigar as relações entre a educação e o mercado de trabalho e suas influências nas organizações; b) pesquisar as novas abordagens de ensino-aprendizagem a partir da pedagogia e sua relação com a formação dos sujeitos organizacionais; c) refletir sobre o papel da Educação Corporativa frente ao modelo educacional tradicional. Para tanto, como metodologia, decidiu-se por uma abordagem teórica e bibliográfica com análises qualitativa-interpretativa, focada sobre uma pesquisa voltada ao acontecimento, ou seja, à Pedagogia Organizacional, ao trabalho e ao comportamento humano dentro das organizações no sentido de compreender possíveis realidades organizacionais por meio do uso de informações e dados obtidos de documentos públicos e referências específicas, particularmente, por pesquisas em artigos, revistas especializadas e mídia eletrônica. Os resultados permitiram entender a importância da formação dos indivíduos, através dos tempos e da responsabilidade de cada um na busca pelo desenvolvimento de suas competências, bem como, de seus saberes. Foi possível compreender a vinculação entre o mundo do trabalho e o mundo da educação, o que possibilita o desenvolvimento de competências requeridas e exigidas pelo mercado de trabalho. Pode-se constatar que profissionais mais bem qualificados, com melhor educação e formação, são mais facilmente reconhecidos e adentram às organizações para se tornarem sujeitos organizacionais. Também que a pedagogia e suas variações, como a Andragogia, a Heutagogia, a Antropogogia, e a Pedagogia Organizacional são consideradas como formas de aprendizagem das organizações e de seus sujeitos organizacionais. Este conjunto tornou possível a constatação de que a universidade tradicional possui a guarda de uma formação básica, um alicerce que permite depois, que a Universidade Corporativa desenvolva a formação do sujeito organizacional e suas competências profissionais. Igualmente, a importância do pedagogo organizacional e a sua responsabilidade no cuidado dos processos educacionais, bem como os métodos de ação na Universidade Corporativa. Os resultados demonstram o desenvolvimento de um olhar crítico sobre o sujeito organizacional: àquele que toma para si a tarefa de seu desenvolvimento profissional, com as organizações assumindo a responsabilidade dessa capacitação profissional.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Pedagogia Organizacional. Antropogogia.



BORCSIK, Luiz Alberto. *Organizational Pedagogy at Corporate Universities: Enterprise of Itself*. Master's Dissertation in Education. 2020. 108p. Stricto Sensu Postgraduate Program in Education. São Francisco University, Itatiba/SP.

## ABSTRACT

This dissertation, linked to the research line “Education, Languages and Interactive Processes” of the Graduate Program in Education at São Francisco University, and to the Foucaultian Studies and Education Research Group, seeks to problematize the role of Pedagogy or Organizational Anthropology and Corporate Universities as instruments for the development of continuous learning and knowledge formation. The hypothesis of the investigation is the importance of Corporate Universities in training demands and their presence in the labor market. This has permitted to question the new teaching approaches proposed from Pedagogy or Organizational Anthropology and their relations with the demands of the labor market. And accordingly, the discussion of the following specific objectives: a) to investigate the relationship between education and the labor market and its influences on organizations; b) to research new teaching-learning approaches based on pedagogy and its relationship with the formation of organizational subjects; c) to reflect on the role of Corporate Education in relation to the traditional educational model. Therefore, as a methodology, it was decided to adopt a theoretical and bibliographic approach with qualitative-interpretative analysis, focused on research based on the event, that is, about Organizational Pedagogy, work and human behavior within organizations in order to understand possible organizational realities through the use of information and data obtained from public documents and specific references, particularly through research in articles, specialized magazines and electronic media. The results have made it possible to understand the importance of training individuals over time, and their responsibility for searching the development of their competences, as well as their knowledge. It was possible to understand the link between the world of work and the world of education, which enables the development of indispensable competences required by the labor market. It can be seen that better qualified professionals, with better education and training, are more easily recognized and join organizations in order to become organizational subjects. Also, that pedagogy and its variations, such as Andragogy, Heutagogy, Anthropology and Organizational Pedagogy are considered as forms of learning for organizations and their organizational subjects. This set has made it possible to verify that the traditional university has a basic education, a foundation that allows the Corporate University to develop the training of the organizational subject and its professional competences. Likewise, the importance of the organizational pedagogue and his responsibility in the care of educational processes, as well as the methods of action at the Corporate University. The results demonstrate the development of a critical view of the organizational subject: the one who takes on the task of his professional development, with the organizations taking responsibility for this professional training.

**Keywords:** Corporate Universities. Organizational Pedagogy. Anthropology.

## ABREVIATURAS

a.C. - Antes de Cristo

CAPES -Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

d.C – Depois de Cristo

EaD - Ensino a Distância

ICAO - *International Civil Aviation Organization*

MBA - *Master in Business Administration*

MEC – Ministério da Educação

ONGs - Organizações Não Governamentais

PC/ IFR - Piloto Privado/ *Instrumental Flight Rules*

RBAC - Regulamentos Brasileiros de Aviação Civil

RH - Recursos Humanos

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos-SP

UMC - Universidade de Mogi das Cruzes

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas.

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

UNIP - Universidade Paulista

USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

MEMORIAL .....	11
Vida pessoal e acadêmica .....	11
Vida profissional .....	12
INTRODUÇÃO .....	16
1 A EDUCAÇÃO PELOS TEMPOS E O TEMPO DA EDUCAÇÃO .....	21
1.1 Educação e pedagogia na <i>paideia</i> grega .....	22
1.2 Educação no tempo romano .....	25
1.3 Educação no tempo medieval .....	28
1.4 Renascimento .....	34
1.5 Educação nos tempos modernos .....	37
1.6 Educação no século XX e XXI .....	47
2 O MUNDO DO TRABALHO E O MUNDO ACADÊMICO .....	54
2.1 A universidade e as relações com o trabalho .....	54
2.2 O trabalho e os desalentados .....	58
2.3 As dimensões e relações do mercado de trabalho .....	62
2.4 A educação e o mercado de trabalho .....	64
3 A PEDAGOGIA E A PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL .....	71
3.1 A pedagogia como fundamento e exercício da educação .....	72
3.2 Andragogia .....	76
3.3 Heutagogia .....	78
3.4 Antropogogia .....	80
3.5 Pedagogia organizacional .....	82
4 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA .....	85
4.1 O pedagogo e a educação corporativa .....	85
4.2 O que move a educação corporativa .....	89
4.3 Universidades corporativas .....	91
4.4 A universidade corporativa e o sujeito organizacional .....	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS: “CAMINHADO E CANTANDO E SEGUINDO A CANÇÃO” .....	101
REFERÊNCIAS .....	104

## MEMORIAL

### Vida pessoal e acadêmica

Meu nome é Luiz Alberto Borcsik, nascido em junho de 1953, na cidade de São Paulo, na então Maternidade São Paulo, fechada em 2003 e demolida em 2014. Sou o caçula da família – tenho um irmão 10 anos mais velho que eu. Meu pai era mecânico, minha mãe cabelereira, e me orgulho da educação que recebi deles. Sou casado com Sonia Pacheco L. Borcsik, psicóloga e gestora de Recursos Humanos, temos 03 filhos, dois morando fora do Brasil e 03 netos.

Sempre fui apaixonado por teatro e música, mas apesar dessa paixão toda, um dia caiu em minhas mãos um livro de Frank S Caprio, que hoje sei que é psiquiatra de formação, e que me arrebatou – pronto fui fazer psicologia e contrariei toda a minha família, principalmente meu pai que, como mecânico, queria que eu fizesse engenharia mecânica, embora de engenharia eu sempre gostei da hidráulica. Mas, fui mesmo para a Psicologia, ingressando na Universidade de Mogi das Cruzes (UMC) e, como todo aluno de psicologia, pensava na área clínica.

Conheci na época dois professores – J. Brandão e Edmundo Della Negra – que me marcaram muito pela forma com que ministravam suas aulas na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Assim, fui eu para a área organizacional da psicologia tendo como pensamento: se queria ajudar as pessoas, certamente eu conseguiria muito mais, trabalhando com as pessoas nas organizações.

Então fiz o curso de psicologia e busquei as disciplinas da área organizacional. Além da formação como bacharel em Psicologia, também fiz Licenciatura e Formação de Professores que a universidade oferecia. Consegui tempo para tanto, e até hoje não sei bem como, porque já trabalhava em uma empresa que ficava no município de Osasco, morava no bairro de Perdizes e estudava na cidade de Mogi das Cruzes.

Ao atuar na área, fiz vários cursos de especialização proporcionados pelas empresas onde trabalhei, como: instrutor de Liderança Situacional, instrutor de *Negotiating to Yes de W. Ury*, entre outros. Também cursei um pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas em Processos de Mudança, pela Fundação Getúlio Vargas-RJ, e, assim, fui ganhando lastro para ingressar na carreira docente.

Em determinado momento da minha vida, entre a saída de uma empresa e a entrada em outra, decidi fazer um curso de Mestrado em Psicologia da Saúde pela Universidade Metodista, tendo como pesquisa o tema “Sofrimento e adaptação: um estudo sobre as emoções de gestores organizacionais nas tomadas de decisão”, sob a orientação da profa. Dra. Marília Martins Vizzotto.

Nesse período também pude conhecer e estudar sobre Psicologia Positiva e publicar artigos com a profa. Dra. Mirlene Maria Marins Siqueira, sobre Bem-Estar Social, Bem-Estar no Trabalho e Suporte Social para professores e Gestores Universitários, entre outros.

Infelizmente fui obrigado a interromper o curso, logo após a qualificação, por problemas pessoais. Em seguida me mudei da cidade de São Paulo para a cidade de Itatiba, onde resido por volta de 13 anos.

## **Vida profissional**

Minha vida profissional começou bem cedo, trabalhei com meu pai em sua oficina mecânica. Ele era um dos poucos especialistas da época em reparos de taxímetros, velocímetros, conta-giros e acessórios. Comecei com cerca de 15 ou 16 anos e parei apenas quando fui convocado para o exército, onde fiquei por quase um ano. Ao dar baixa no serviço militar, voltei ao colégio para terminar o então 3º ano científico e em seguida ingressar na universidade, no curso de Psicologia da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC).

Ainda cursando psicologia, iniciei na vida profissional na empresa Xerox do Brasil, na unidade do bairro Pompeia. Comecei como notista (datilografava notas fiscais) na área técnica, passei a kardexista – trabalhava com controle de estoque em kardex e acabei sendo promovido para encarregado de estoque, quando fui transferido para a unidade de Osasco, responsável por abastecer os técnicos de manutenção de máquinas com peças para os mais variados tipos de máquinas copiadoras Xerox.

Saí da Xerox do Brasil para ir trabalhar como instrutor de treinamento na empresa União de Bancos Brasileiros, no centro da cidade de São Paulo, perto do Teatro Municipal, com um salário que era um pouco mais que a metade do meu salário anterior. Cheguei a analista de treinamento sênior e, do centro da cidade, fui trabalhar no Centro Administrativo Unibanco (CAU), na Rodovia Raposo Tavares.

Da União de Bancos Brasileiros para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, onde aceitei um convite, sendo o primeiro contratado para a área de treinamento. A equipe era formada por pessoal interno, de carreira, que vinha trazendo sua experiência das áreas técnicas e de campo. Tive a oportunidade de ver a instalação da primeira máquina para triagem automática de correspondência. Um aprendizado muito interessante, o de criar e montar cursos a partir de observação das necessidades *in loco* dos funcionários. Depois, fui convidado a trabalhar na Singer, empresa de máquinas de costura, assumindo uma posição melhor e me tornando responsável por todo o Treinamento Comportamental das unidades comerciais. Aprendi a costurar, vendi máquinas de costura no sistema porta a porta, convivi o dia a dia com as equipes de campo, das lojas e do escritório. O interessante é que meu primeiro dia de trabalho iniciou em uma reunião de planejamento e treinamento geral da empresa na cidade de Lindóia.

Ao receber um convite, pedi demissão para ir trabalhar como Coordenador de Treinamento na Osram Lâmpadas, empresa do Grupo Siemens, na fábrica na cidade de Osasco. Fiquei lá por cerca de um ano e fui convidado a trabalhar na Simeira Comércio e Indústria como Gerente de Treinamento e Desenvolvimento. A Simeira era a holding das empresas Paoletti - Etti Alimentos, Chocolates Neugebauer, Duchen Biscoitos, Lotus Construtora, Lojas Arapuã, Lojas GG Presentes, Banco Fenícia, Fenícia Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM), o que me proporcionou uma vivência organizacional muito consistente ao lidar com negócios diferentes, em várias localidades do Brasil, culturas diferentes e a necessidade de muita organização no trabalho e de tomada de decisões rápidas e constantes – não se pode errar quando se trata de cuidar de pessoas. A empresa optou por mudanças na sua estrutura e, com a chegada de um diretor de Recursos Humanos, fui desligado.

Em pouco tempo me recoloquei na Merrell Lepetit Farmacêutica, empresa do então Grupo Dow Química, como Especialista de Recursos Humanos, atuando diretamente na fábrica que ficava no bairro de Santo Amaro, em São Paulo. Essa empresa me trouxe uma vivência fantástica em relação ao trato com as pessoas, crescimento profissional e exposição a novas tecnologias.

Devido as necessidades do mercado na época, passei por uma experiência e um aprendizado que considero muito importantes para a minha vida pessoal e profissional: processos de fusão de empresas. Costumo dizer que fui como um “escravo” vendido e comprado algumas vezes. A Merrell Lepetit de origem cultural americana foi vendida para o Grupo Hoechst, empresa alemã. Fui então transferido para a Hoechst Farmacêutica. Em pouco tempo a Hoechst farmacêutica comprou também a Roussell UCLAF Farmacêutica, empresa francesa formando a Hoechst Marion Roussell Farmacêutica (HMR).

Recebi o convite para assumir a posição de Gerente de Planejamento de RH, para trabalhar especificamente na fusão dessas três culturas, o que me proporcionou uma experiência e uma vivência que considero uma das mais fortes da minha vida profissional. Como o processo de fusão se deu de forma muito boa, assumi uma nova posição como Gerente de Planejamento e Desenvolvimento de RH na Hoechst Química, com a missão de preparar o então processo de fusão da Hoechst Química, empresa alemã com a Sandoz Química, empresa suíça.

O processo de fusão das empresas originou a Clariant S/A e eu assumi o cargo de Gerente de Recursos Humanos e Comunicação Corporativa para América Latina. Essa posição foi conquistada gradual e paulatinamente, uma vez que ninguém queria viajar para os países da América Latina, apenas para Europa, a matriz, e aos EUA: quando surgia a necessidade eu sempre me colocava a disposição.

Após muitas viagens e muito trabalho, fui convidado a participar das reuniões estratégicas na matriz da empresa na cidade de Muttentz, na Suíça, por assumir como responsável pelos processos de RH América Latina. Tive também a oportunidade de dar suporte às unidades da empresa na Guatemala e no México, e participar de programas de treinamento e desenvolvimento corporativo em Charlotte, na Carolina do Norte. Creio ter aprendido muito, além dos idiomas espanhol e inglês, idioma oficial da empresa, mas ainda havia muito a aprender e vivenciar. Conheci muita gente, vivenciei muitas culturas, e ainda tenho muitos amigos com os quais me relaciono até hoje. Por necessidades de reestruturação, compra e venda de negócios, fui desligado da Clariant.

Por um período atuei como consultor “headhunter” (caçador de cabeças), em processos de seleção para cargos e negócios específicos para empresas nacionais e multinacionais dos ramos químicos e farmacêuticos. Foi nesse momento que decidi fazer meu mestrado em Psicologia da Saúde, na Universidade Metodista.

No curso de mestrado na Universidade Metodista, uma colega de sala havia sido convidada para dar aulas, mas não tinha disponibilidade e me perguntou se poderia me indicar – eu aceitei. Assim ingressei na vida acadêmica em 2003 e descobri uma segunda carreira, na qual permaneço até hoje.

Comecei ministrando aulas na Faculdade Anhembí-Morumbi, com uma ementa especial para os gestores da área de RH da empresa Whirlpool (também conhecida como Brastemp). Nem bem havia encerrado as aulas e uma outra colega me indicou para aulas na Universidade Paulista (UNIP), nos cursos tecnológicos. Com o tempo, assumi a Coordenação dos cursos tecnológicos dos *campi* da UNIP Paulista, Pinheiros e Alphaville. Após, fui professor, conteudista e assumi a coordenação dos cursos tecnológicos em RH, quando da recém implantação da modalidade

Ensino a Distância (EaD). Paralelamente lecionei nos cursos de graduação da Escola de Administração Mauá (EAM) onde acumulei por um período as responsabilidades de Coordenador de Estágios do curso de administração.

Lecionei, também, nos cursos de pós-graduação da Faculdade Oswaldo Cruz, da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), da Faculdade Paulista de Serviço Social (FAPSS) e da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC). Nos últimos 10 anos leciono com dedicação integral na Universidade São Francisco (USF) para os cursos de graduação em Administração, Psicologia, Ciências Contábeis e Engenharia, nas disciplinas relacionadas a Gestão de Pessoas, Gestão Organizacional, Planejamento Estratégico. Também faço orientação para os alunos do curso Administração, de Psicologia Organizacional e do Trabalho e sou conteudista e professor da modalidade EaD.

De uma conversa com a profa. Simone Spiandorello, veio a proposta sobre o mestrado em Educação, uma área muito diferente, um desafio pessoal. Iniciei como aluno especial e acabei gostando demais, graças a professores excelentes que são e serão meus incentivadores nessa empreitada, em especial o prof. Carlos Roberto da Silveira, meu orientador.

Deus tem me permitido viver coisas muito boas e, independente das pedras, Ele tem me colocado muitas e muitas flores pelo caminho e me abençoado com encontros muito especiais pela vida. Gratidão!!!



## INTRODUÇÃO

Minha vida profissional me permitiu vivenciar dois mundos muito diferentes – o mundo organizacional e o mundo educacional. A importância de ambos em minha vida é impossível de avaliar pela riqueza que cada um pode me apresentar e me apresenta até os dias de hoje.

Hoje tenho o privilégio de entender como ambos se complementam, como podem se relacionar, quanto contribuem e podem contribuir para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas, e como ambos são idênticos na preocupação da prática do cuidar das pessoas que vivenciam seus processos. Esse foi o principal motivo que me direcionou para essa pesquisa.

As organizações que exercem profunda influência no contexto social e econômico, incentivam os profissionais a buscarem novos tipos de conhecimentos, a desenvolverem sua capacidade de comunicação e relacionamento, a se manterem sempre qualificados nos mais diversos campos de atuação. Por outro lado, as universidades oferecem um modelo de educação formal, utilizando processos de ensino-aprendizagem que procuram tornar seus alunos participantes e ativos na sala de aula, incentivando-os na busca por uma qualificação, bem como tornando-os receptores de todas as informações que lhes são apresentadas, acompanhadas e medidas a partir disso.

Com a tecnologia, a velocidade das mudanças impostas pelo mercado de negócios, situação que afeta diretamente as organizações, fez com que o ritmo da universidade parecesse lento para atender às necessidades de mudanças impostas pelas demandas das transações organizacionais.

Paralelamente, outros tipos de educação, como a educação informal, que se estabelece em todos os lugares e a qualquer momento, sem nenhuma estruturação e planejamento prévio, ocorrendo através da mídia – jornais, revistas, televisão, rádio, internet, entre outras plataformas, pode vir a oferecer e satisfazer algumas poucas exigências, na busca por qualquer preparação exigida para uma participação no mundo organizacional.

No momento em que vivemos, em que o mundo dos negócios se coloca em uma busca pela competitividade, resultados e lucratividade, as organizações reveem constantemente suas estratégias e a importância dos profissionais que fazem parte de sua força de trabalho. Dessa forma, percebem que, para atingir uma vantagem competitiva, é necessário investirem na formação de profissionais, tornando maior e mais amplo os níveis de conhecimento técnico, operacional e de gestão. Por sua vez os profissionais também perceberam a importância em

adquirir conhecimento como primordial para um bom desempenho e, conseqüentemente, para seu desenvolvimento e crescimento profissional.

Assim, a formação profissional ocupa um campo para além dos programas de treinamento, a fim de buscar um modelo educacional novo e diferenciado, que venha atender a velocidade das mudanças, e que, por meio de metodologias de ensino, possa pensar formas diferenciadas para um ambiente interno de núcleos de resultados, de modo que as habilidades, práticas e competências possam ser aproveitadas e canalizadas para a obtenção de resultados planejados em um meio que favoreça a constante aprender a aprender.

Para que essa qualificação se transformasse em uma aquisição de conhecimentos de forma constante e que pudesse atender as necessidades de mudanças do mundo dos negócios, as organizações passaram a ter suas próprias ferramentas de capacitação: as Universidades Corporativas, que com seus métodos de trabalho, suas técnicas de ensino- aprendizagem e seus professores/instrutores, que passaram a gerar conhecimento, investindo em sua própria mão-de-obra, em seu próprio capital humano, em sua própria força de trabalho, constituindo, assim, organizações orientadas ao aprendizado.

O planejamento, além de estratégico, passou a contemplar o aprendizado organizacional, com a Pedagogia Organizacional<sup>1</sup> avançando para zonas onde se faz necessária aprendizagens e conhecimentos mais específicos. Isto gerou as Universidades Corporativas, compostas de especialistas organizacionais - os pedagogos organizacionais - que, além de participarem de todo o planejamento e estruturação metodológica, acompanham as fases de desenvolvimento e de formação, identificam as necessidades atuais e futuras, elaboram os cursos em seus detalhes, acrescentam práticas inerentes a cada uma das atividades, e acompanham os resultados, alinhados à força de trabalho, aos clientes e fornecedores, e ao entorno das organizações. Dessa forma, as Universidades Corporativas se tornaram laboratórios de aprendizagem, consideradas pelas organizações como uma estratégia de desenvolvimento para seus empregados, bem como para seus clientes, fornecedores e membros da comunidade que tenham interesse em adquirir conhecimentos específicos sobre as suas áreas de atuação (VERGARA, 2000).

Estudos e pesquisas são feitos com o objetivo de aprimorar o entendimento a respeito da Pedagogia, desde a *paideia*, por uma educação para a formação e a construção do indivíduo

---

<sup>1</sup>Pedagogia Organizacional é um ramo da Pedagogia que se ocupa em delinear frentes para que ocorra o desenvolvimento dos profissionais, como um diferencial para as empresas. Ela procura favorecer uma aprendizagem significativa e o aperfeiçoamento do capital intelectual (produto da Pedagogia Empresarial) para o desenvolvimento de novas competências que atendam ao mercado de trabalho (LOPES, 2011).

como homem e cidadão. Por conseguinte, estudiosos apresentam definições frente às diferenças que entendem existir sobre a Pedagogia, inicialmente entendida apenas como uma função do educador voltada ao ensino de crianças.

Esses métodos de ensino, utilizados com crianças, são discutidos e considerados em diferentes relações, como os métodos de ensino para adultos, possibilitando, assim, o entendimento de que, para o ensino de adultos, um termo melhor deveria ser o da Andragogia. Outros termos relacionados também à Pedagogia, como Antropogogia e Heutagogia, priorizam uma educação que procura entender homens e mulheres a partir das dimensões psicológica e biológica, quando estudam sem a presença de um professor, porém com um conteúdo estruturado.

Consequentemente, a aquisição de conhecimentos e a qualificação profissional se tornaram um processo que acompanha cada pessoa em sua vida cotidiana, e a Pedagogia Organizacional se consolida com foco em preparar e qualificar sujeitos organizacionais<sup>2</sup> para que atinjam os objetivos e resultados planejados pela empresa, fator de grande importância para o sucesso da organização e de sua força de trabalho.

Além de organizações empresariais e de instituições de ensino, esse modelo pedagógico pode ser visto em hospitais, Organizações Não-Governamentais (ONGs), sindicatos, entidades assistenciais. Formar o ser humano em sua integridade vem sendo tarefa de todas as instâncias.

Deste modo, o objetivo principal é discutir esse conceito diferenciado de aquisição de conhecimento, de capacitação e formação profissional: a Pedagogia ou Antropogogia Organizacional como um instrumento de formação de saberes por meio das Universidades Corporativas. Essas universidades abordam a Pedagogia ou Antropogogia Organizacional como um instrumento para o desenvolvimento, o aprendizado contínuo e a formação de saberes de seus alunos e/ou funcionários.

Como objetivos específicos, propomos investigar como essa nova abordagem de ensino pode atender as demandas do mercado de trabalho, bem como a relação entre educação e o mercado de trabalho, e sua influência nas organizações empresariais; também as novas abordagens de ensino-aprendizagem a partir da Pedagogia Organizacional em sua relação com a formação dos sujeitos organizacionais; e refletir sobre o papel da Educação Corporativa frente ao modelo educacional tradicional, a fim de compreender as necessidades de desenvolvimento

---

<sup>2</sup> Para Gontijo (2003), o sujeito organizacional é aquele que participa da cultura da empresa, seguindo as normas, valores, conceitos e práticas, através de uma linguagem e uma aprendizagem, como um processo de formação de conhecimentos e de internalização do seu papel no cotidiano da empresa.

dos indivíduos que necessitam dessa educação para acompanhar as mudanças sociais, políticas e econômicas, permitindo que se coloquem de forma assertiva e produtiva frente a realidade.

Dessa forma, decidiu-se por uma pesquisa com abordagem de análise qualitativa-interpretativa: qualitativa por ser uma abordagem focada em estudar um acontecimento, um fato social e de comportamento humano dentro de uma organização, e com um caráter descritivo, utilizando o modelo interpretativo, pelo qual procuramos compreender uma realidade organizacional através do uso de informações e dados obtidos no estudo de documentos e referências específicas. Nesse caso, os elementos utilizados para a confecção desse trabalho foram coletados através de pesquisa bibliográfica de artigos, revistas especializadas e mídia eletrônica, com as informações comparadas e contrastadas.

O caminho que iremos percorrer começa pelo capítulo 01, onde apresentamos a história da educação, passando pela pedagogia, e educação, no tempo da *paideia* grega, no tempo romano, no tempo medieval chegando ao renascimento, ao tempo moderno e aos séculos XX e XXI.

No capítulo 02 procuramos compreender a relação entre a educação e o trabalho, o mundo do trabalho e o mundo acadêmico, os conceitos do que é trabalho, emprego, desemprego e desalentados, e como todos se inserem no mercado de trabalho, com todos seus aspectos e características, condições e dimensões. O capítulo 03 traz uma discussão sobre a pedagogia e as suas variações, como a Andragogia, a Heutagogia, a Antropogogia, até chegarmos à Pedagogia Organizacional, sua importância e sua qualidade como ferramenta de capacitação.

Chegamos assim ao capítulo 04, onde apresentamos a Educação Corporativa e a Universidade Corporativa, suas particularidades e peculiaridades bem como a sua importância para as organizações e para os sujeitos organizacionais. Também tratamos nesse capítulo da Universidade Corporativa, que assumiu o papel de instrumento de um novo modelo educacional através do desenvolvimento de um aprendizado e de capacitação contínua, e da inserção do sujeito organizacional no mercado de trabalho, na busca por uma formação diferenciada através de qualificação e aquisição novos conhecimentos.

Por conseguinte, compreende-se o conteúdo abordado como atual e oportuno, tendo em vista as constantes mudanças e a competitividade do ambiente organizacional. Dessa forma, a importância científica dessa pesquisa, está em apontar as diversas práticas pedagógicas e a Pedagogia Organizacional como um exercício e fundamento para a educação nas organizações, o que possibilita incentivar sua continuidade e conhecimento nas Universidades Corporativas, como parceira e complementar às universidades tradicionais no compartilhamento da aprendizagem de uma profissão, quer seja de um recém-chegado, quer seja de um profissional

que vai assumir novas funções. Como lembra Girin (1996, p. 35), “nas organizações temos um espaço onde podem ser trazidos e reproduzidos processos de cognição organizacional envolvendo o ambiente, a tecnologia e o próprio comportamento dos profissionais”.

Também buscamos destacar a tomada de consciência quanto à importância profissional do papel do pedagogo organizacional e das suas responsabilidades na condução dos processos de aprendizagem contínua nas organizações. Esse deve se apropriar de seu lugar na organização, ao ajustar e transformar seu espaço através de comportamentos adaptativos que, segundo Fischer (1994, p. 97) “constitui uma das expressões da identidade utilizada ao mesmo tempo para se adaptar e para transformá-lo”. Uma participação efetiva no planejamento estratégico da organização, que vai se fundamentando cada vez mais o avanço da profissão e da prática do pedagogo organizacional.

Para o sujeito organizacional, Fischer (1994, p. 95) indica que “um espaço de trabalho é também um espaço pessoal que exprime a sua identidade e seu estatuto no interior da organização”. Dessa forma, o valor do espaço de trabalho vem complementar o nível de conhecimento oferecido e demonstrado pelo profissional em suas atividades. É nesse território que ele poderá investir na aplicação de seus conhecimentos, multiplicar suas atitudes e compartilhar sua aprendizagem com o grupo no qual está inserido. Por sua vez, os grupos acabam interagindo na organização em parceria com outros grupos, o que demonstra a importância do conhecimento e da aprendizagem nas organizações através das Universidades Corporativas, na constituição de novos territórios sociais internos às organizações e externos na conquista de novos mercados.

## 1 A EDUCAÇÃO PELOS TEMPOS E O TEMPO DA EDUCAÇÃO

A história da educação se enreda e se confunde com a própria história da humanidade, uma vez que o processo de educação do homem foi fundamental para o desenvolvimento dos grupos sociais e de sociedades, razão pela qual o conhecimento de sua história, e experiências passadas, é essencial para a compreensão dos rumos tomados pela educação nos dias de hoje.

Buscamos captar as especificidades da formação e do desenvolvimento do ensino, uma vez que o resultado do hoje é a consequência do ontem, ou a escolha de ontem reflete o dia hoje. Consequentemente, a educação para o ser humano sempre foi indispensável para o desenvolvimento efetivo de diferentes grupos sociais e suas interações, indo além de uma serialidade, porque estabelece relações, demonstrando consciência do “nós” ao invés do “eu”, apresentando valores e princípios, como: a família, os grupos de amigos e de vizinhos; os grupos na universidade, nas instituições religiosas, no lazer; os grupos políticos e os grupos profissionais, todos compondo a sociedade. Motivos pelos quais o conhecimento de uma história da educação, em suas diferentes experiências, se torna essencial para ser possível compreender seus caminhos, suas trilhas e a influência na formação de grupos e da organização social ao longo do tempo.

Dessa forma, a educação é uma forma de construção de conhecimentos que une passado, presente e futuro, e molda atitudes dentro de um fazer pedagógico, uma vez que o próprio homem é um indivíduo histórico e que arquiteta o futuro. De acordo com Aranha (2012, p. 5), “pensar o passado não deve ser compreendido como um exercício de saudosismo, mera curiosidade ou preocupação erudita. O passado não é algo morto: nele estão as raízes do presente. É compreendendo o passado que podemos dar sentido ao presente e elaborar o futuro.

Sob um foco mais abrangente, podemos dizer que a educação traduz a forma com a qual os hábitos, os costumes e os valores de uma sociedade ou comunidade em particular são levados de uma geração à outra, através de situações vividas e experienciadas, formando os indivíduos ao longo de suas vidas, compreendendo as circunstâncias explicitadas frente à capacidade de socialização. Dessa forma, a educação vem a ser um processo contínuo, uma metodologia, um recurso para desenvolver as capacidades e competências físicas, intelectuais e morais de um indivíduo, para que ele venha a se integrar de forma satisfatória nos grupos sociais que frequenta. Libâneo (2010, p. 30) define a educação como “o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na

sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais”.

A educação de uma época é diretamente influenciada pela conjuntura e circunstâncias que a sociedade e seus grupos ocupam em um determinado momento. Assim, o modelo de educação e seus métodos estarão sempre se modificando ao arbítrio da história, adaptando-se às necessidades e a cultura do momento, disponibilizando-se como uma ferramenta impulsora do conhecimento e das relações entre os indivíduos (MADRUGA, 2018).

Conseqüentemente, observar diferentes características da educação, antes de tornar-se como é atualmente, em concordância com o momento histórico pelo qual passa a humanidade, nos leva a conhecer caminhos da educação pelos tempos. Neste século XXI, ela vem mostrando significativas transformações sociais que se refletem diretamente nos indivíduos, constituídos de saberes decorrentes dos processos de educação de certos momentos e em consonância com o seu tempo.

### **1.1 Educação e pedagogia na *paideia* grega**

Na Grécia antiga, a educação sofreu uma verdadeira revolução política e social com o surgimento da *pólis* (cidade-estado), do comércio e, em consequência, das classes sociais e da moeda. Foram transformações que formaram a base para o nascimento do pensamento filosófico (século V e IV a.C.). Surgiu uma ideia pedagógica, *paideia*, associada à criação e ao desenvolvimento do indivíduo, enquanto cidadão completo em todos os sentidos, ao integrar mente e corpo, modelo esse que veio a influir em toda a educação do Ocidente.

A palavra *Paidéia* deriva de *paidos* ou *pedós* = criança e significava “criação dos meninos”: era relacionada, mais precisamente, à educação familiar, a bons modos e a princípios morais. Era também um sistema que englobava a totalidade dos aspectos da vida: os conteúdos abordados eram ginástica, geografia, gramática, história natural, matemática, filosofia, retórica e música (RIBEIRO et al., 2018, p. 25).

Para Batista e Freire (2014, p. 29), “a *Paideia* surgiu como uma crítica em relação ao saber religioso, se aproximando do desenvolvimento técnico-científico e exaltando a dimensão do homem livre que buscava a autonomia no uso a racionalidade”. Era desse modo que se

iniciava a formação do cidadão e, portanto, desse ponto de vista, a *paideia* era essencialmente política, visando o bem comum e a vida da cidade.

Complementando, Ribeiro et al. (2018) indica algumas subdivisões presentes na educação grega: Período pré-homérico (2500-1100 a.C.) ou heroico, em que aconteceu a formação do povo grego com a junção de várias tribos. Nesse período prevaleceu a educação baseada na crença mitológica, em que as explicações para a vida e os acontecimentos são e devem ser guiados e decididos pelo sobrenatural; Período homérico (900-750 a.C.), retratado nos poemas de Homero (*Ilíada* e *Odisseia*), em que a prática da oralidade era largamente utilizada na transmissão do legado cultural do país, dando continuidade a uma percepção mítica de mundo; Período arcaico (séculos VII e VI a.C.), período de formação das cidades-estados, da escrita, da moeda, da lei, dos sofistas e da vida urbana na *pólis*; Período clássico (entre o final do século V a.C. ao IV d.C.), período que corresponde ao apogeu e decadência da civilização grega, com o desenvolvimento de leis e políticas públicas para a sociedade.

Essa Grécia apresentava uma diversidade de políticas autônomas, presentes nas cidades-estados providas de autonomia, mas que a miscigenação entre vários povos aluiu para a formação de uma mesma civilização, uma vez que as cidades-estados, mesmo sendo diferentes, possuíam idioma e religião comuns, bem como instituições sociais e políticas similares.

As cidades-estados (*póleis*) surgiram por volta dos séculos VIII e VII a.C. e provocaram grandes alterações na vida social e nas relações humanas. Isso muito se deve aos legisladores Drácon, Sólon e Clístenes, que instituíram a *lei escrita*. A grande novidade é que a lei deixa de ser a vontade imutável dos deuses ou da arbitrariedade dos governantes, para ser uma criação humana, sujeita à discussão e a modificações. Para Vernant, a originalidade da cidade grega é o fato de ela estar centrada na *ágora* (praça pública), espaço onde eram debatidos os problemas de interesse comum (ARANHA, 2012, p. 48).

As mais importantes cidades-estados tiveram modelos diferentes de educação, uma vez que eram politicamente autônomas. Dois modelos de educação radicalmente diferentes foram o de Esparta, uma cidade-estado militarizada, onde educação visava à preparação física e militar para a guerra; e o de Atenas, uma cidade-estado voltada ao ideal democrático.

Esparta, diferentemente das outras cidades gregas, valorizava as atividades guerreiras e, dessa forma, desenvolveu uma educação mais austera, orientada para uma formação militar. Assim, as crianças, a partir dos de 7 anos, eram retiradas do convívio familiar e entregues aos cuidados do Estado que lhes oferecia uma rígida educação pública e obrigatória, focada em atividades físicas, embora houvesse os estudos de canto, música e dança. As crianças viviam



em grupos comunitários de acordo com a idade e monitoradas por aqueles que se distinguiam dos outros pelas tarefas e obrigações realizadas.

De acordo com o crescimento da criança, a disciplina aumentava, principalmente após os 12 anos quando as atividades lúdicas praticamente cessavam e aumentava a intensidade da aprendizagem. A educação física se transformava em um real treino militar em que se aprendia a passar por desconfortos, como: fome, frio e a vestir-se de forma discreta. A educação moral ensinava a prática do respeito aos mais velhos, privilegiando uma vida comunitária e de obediência.

A educação espartana não era dada a refinamentos intelectuais, bem como não dava importância a debates e discursos longos, era uma educação lacônica. O termo lacônico ou laconismo, que tem como significado ser breve, sucinto, essencial, direto, preciso, tem sua origem na Lacônia, região onde viviam os espartanos. Segundo Aranha (2012, p. 54),

as mulheres nesse modelo de educação, de toda a Grécia, apenas as cidades de Lacônia, ofereciam maior atenção às mulheres que participavam das atividades físicas, como exercícios de salto, lançamento de disco, corrida e dança. Por ocasião das festividades, exibiam nos jogos públicos toda a força, a beleza e o vigor dos corpos bem treinados.

Por outro lado, Atenas apresentava um modelo de educação voltada a todos os cidadãos livres e, com isso, fez surgir a concepção de cidadão da *pólis*. Com a ascensão da classe dos comerciantes, contrários a antiga aristocracia, foi instituída uma nova educação que, junto com as atenções voltadas à educação física, valorizava a formação intelectual, de forma que os cidadãos pudessem participar dos destinos da cidade.

Atenas era considerada o berço da filosofia, portanto, os jovens, a partir dos 7 anos de idade, eram separados da família e educados nas letras e na filosofia pelos mestres, sempre acompanhados por um pedagogo, que era um escravo com a responsabilidade de orientar e acompanhar os primeiros ensinamentos sobre as letras e as atividades físicas até os 18 anos, quando os jovens passavam a uma vida cidadã.

Os meninos também eram levados para praticar exercícios físicos com o objetivo de fortalecer o corpo e aprender o domínio sobre si mesmo, uma vez que a prática de exercícios vinha sempre acompanhada de uma orientação moral. Os exercícios que praticavam, são os que hoje formam o conjunto de cinco modalidades ou provas do *pentatlo* - como a corrida de 200 a 1.500 metros, salto em altura, lançamento de disco e de dardo e a luta (FERREIRA, 2004).

As meninas, por sua vez, permaneciam no *gineceu*, que era o local em que ficavam as mulheres que aprendiam e se dedicavam as obrigações e tarefas domésticas, consideradas menos importantes em uma cultura essencialmente masculina.

Essa educação básica, oferecida a todos os meninos, era concluída por volta dos 13 anos de idade. Os jovens mais pobres, a partir dessa idade, deixavam o Estado e partiam em busca de um ofício, enquanto os jovens de famílias abastadas prosseguiam com seus estudos, sendo posteriormente encaminhados ao *ginásio*<sup>3</sup>.

Portanto, não era dada nenhuma atenção para um ensino profissional, já que os ofícios e as ocupações profissionais eram aprendidas no próprio mundo do trabalho, com exceção da arquitetura e da medicina, consideradas artes nobres<sup>4</sup>. De acordo com Aranha (2012, p. 55), “dos 16 e 18 anos, a educação assumiu uma dimensão cívica de preparação militar, instituição que se desenvolveu por volta do século IV a.C. e é conhecida como *efebia* (*efebo*, ‘jovem’)”. Com a revogação do serviço militar em Atenas, a *efebia* passou a compor a escola em que se ensinava filosofia e literatura.

## 1.2 Educação no tempo romano

Uma das particularidades da cultura romana resultou da expansão de seu território, uma vez que Roma se constituiu em um império, mas apesar das diferenças entre conquistadores e conquistados, não havia discriminação entre os vencidos. No caso da Grécia, ao invés de Roma impor o latim, acabou incorporando não só o idioma, mas vários padrões culturais gregos.

O conceito de *paideia* dos gregos influenciou os romanos que a chamaram de *humanitas*, com foco na formação integral do homem, no sentido de uma educação e de uma cultura do espírito. Com o tempo, a *humanitas* acabou por se contaminar, restringindo-se ao estudo de

---

<sup>3</sup> Segundo Aranha (2012) a palavra ginásio tem diversos sentidos. Inicialmente designava o local para a cultura física onde, com frequência, os gregos se apresentavam despídos, daí sua origem etimológica *gimnos*, “nu”. Com o passar do tempo, as atividades musicais se direcionaram para discussões literárias, o que abriu espaço para assuntos gerais como matemática, geometria e astronomia. Com as bibliotecas e salas de estudo, o ginásio conquistou um aspecto mais próximo de um local de educação secundária.

<sup>4</sup> A medicina, profissão altamente considerada entre os gregos, baseava-se nos ensinamentos de Hipócrates (60-377 a.C.), acrescidos de inúmeras observações, que tornaram a medicina parte integrante da cultura geral grega ao lado dos preceitos éticos e das normas éticas de conduta (ARANHA, 2012). Para Jaeger (2013) esse prestígio decorria da relação da medicina com a *paideia*, ou seja, o médico era colocado ao lado do *pedótriba* (instrutor de ginástica das crianças), do músico e do poeta. Se a saúde fazia parte do ideal grego de educação, era preciso entender que ginastas e médicos concebiam a cultura física na sua dimensão espiritual. In: JAEGER. W. W. **Paideia: a formação do homem grego**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2013.

letras, deixando de lado as ciências que dantes buscavam a formação de um homem virtuoso de concepção moral, política e literária.

Por muito tempo, a educação romana se baseou na Lei das Doze Tábuas<sup>5</sup>, que constituiu a origem do Direito Romano. Era através dela que os romanos asseguravam sua conduta, seus valores e seu modelo de organização, centrado no papel do pai e na participação da mãe com a responsabilidade pela educação dos filhos (RIBEIRO et al., 2018).

Cabia ao pai a responsabilidade de formar os filhos homens em relação à ética e a moral, nas letras e na vida social, como futuros cidadãos. A educação das filhas era orientada para seu papel como esposas e mães. É importante lembrar que a família não era nuclear (pai, mãe e filhos), como a conhecemos hoje, mas tinha a característica de abranger também os filhos casados, as noras e netos, os escravos e os clientes; o pai, como proprietário, exercia a função de juiz e chefe religioso.

No entanto, a partir do século II a.C., essa forma de educação familiar foi perdendo sua importância gradativamente e surgiu, em seu lugar, escolas privadas com foco no ensino da gramática e da retórica grega. Existiam também escolas que eram designadas às classes inferiores, com foco na formação profissional. Segundo Ribeiro et al. (2018), apenas no século I a.C. é que foi criada uma escola de retórica latina empregando a língua dos romanos.

Até por volta dos 7 anos de idade, as crianças romanas permaneciam sob os cuidados da mãe ou de uma matrona<sup>6</sup>. Após essa idade, o pai se incumbia direta e pessoalmente da educação dos filhos que o acompanhavam em todos os eventos mais importantes, como festas e reuniões em que se ouvia histórias sobre seus ancestrais e heróis, e se decorava a Lei das Doze Tábuas, desenvolvendo-se uma consciência histórica e o patriotismo. Os meninos também aprendiam a ler, a escrever, a contar, ampliando seus conhecimentos no uso das armas, na luta, na equitação e na natação. Praticavam também muitos exercícios físicos com vistas a se prepararem como guerreiro e, como viviam em uma sociedade agrícola, aprendiam a cuidar da terra, ocupação que colocava lado a lado senhor e escravos. Às meninas cabia aprender em casa os serviços e obrigações domésticas.

---

<sup>5</sup> A Lei das Doze Tábuas (*Lex Duodecim Tabularum* ou simplesmente *Duodecim Tabulae*, em latim) constituía uma antiga legislação que está na origem do Direito Romano. Formava o cerne da constituição da República Romana e do *mos maiorum* (antigas leis não escritas e regras de conduta). Disponível em: Supremo Tribunal Federal. Lei das Doze Tábuas. **Símbolos da Justiça**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=bibliotecaConsultaProdutoBibliotecaSimboloJustica&pagina=tabuas#:~:text=A%20Lei%20das%20Doze%20T%C3%A1buas,escritas%20e%20regras%20de%20conduta>>. Acesso em: 10 out. 2020.

<sup>6</sup> Segundo Aranha (2012) mulher romana casada respeitável.

Por volta dos 15 anos de idade, aprendiam e praticavam o civismo em companhia do pai, ao participarem do comércio e de assuntos públicos e privados junto à praça central, onde se encontrava o tribunal e os principais monumentos da cidade. Se eventualmente o pai não pudesse realizar pessoalmente essas incumbências, um parente ou até mesmo um escravo qualificado assumia o seu lugar. Já aos 16 anos de idade eram conduzidos para uma atividade militar ou política (ARANHA, 2012).

A educação romana se voltava mais para uma formação moral, baseada nas experiências vividas e nos modelos representados pelo pai e pelos antepassados do que a uma preparação intelectual.

O progresso e o crescimento do comércio possibilitaram o enriquecimento de cidadãos mais humildes, gerando uma sociedade mais complexa e exigindo outra forma de educar, mais cosmopolita. A partir do século I.V. a.C., foram criadas escolas particulares<sup>7</sup>, onde se ensinava a ler, a escrever e a contar entre os 07 e os 12 anos. Os mestres (docentes) eram pessoas simples, com baixos salários e que aceitavam ensinar em qualquer lugar (uma tenda, a entrada de um templo ou de um edifício qualquer). Por sua vez, as crianças utilizavam estiletes para escrever em pequenas tábuas enceradas, aprendendo através da memorização e sendo ameaçadas de castigo caso não decorassem o que lhes era pedido (ARANHA, 2012).

As guerras e o comércio, nos séculos III e II a.C., propiciaram aos romanos contato com a cultura dos povos helênicos, dando início a uma formação bilíngue pelos romanos através dos professores gregos que ensinavam o seu idioma. Nesse período, surgiram as escolas dos *gramáticos* que ofereciam aos jovens, entre 12 e 16 anos, a possibilidade de contato com os clássicos gregos, o que ampliou seus conhecimentos literários, bem como de geografia, aritmética, geometria, astronomia e na arte de escrever e falar bem. A oratória passou a exigir um aprimoramento em relação ao discurso e, com isso, a necessidade de um terceiro nível de educação representada pela escola *retor* (retórica), que diferentemente dos *ludi magister*, os professores de retórica eram mais respeitados e bem pagos. Segundo Aranha (2012, p. 84):

As escolas superiores desenvolveram-se no decorrer do século I a.C. (época de Cícero) e cresceram durante o Império. Eram frequentadas pelos jovens da elite, que se destacariam na vida pública e que por isso se preparavam para as assembleias e as tribunas. Estudavam política, direito e filosofia, sem esquecer as disciplinas reais, próprias de um saber enciclopédico. Acrescentava-se a essa formação uma viagem de estudos à Grécia.

---

<sup>7</sup> De acordo com Aranha (2012), as escolas do *ludi magister* (*ludus*, *ludi* que significa jogo, divertimento e *magister*, mestre).

O predomínio era de uma educação que privilegiava as elites e voltada às atividades intelectuais que excluía e descartavam o trabalho manual, por isso eram consideradas mais nobres e, portanto, mais dignas.

A educação romana durante o Império não foi muito diferente da oferecida até então, a não ser por uma crescente intervenção do Estado nos assuntos educacionais, porque a administração do Império exigia que seu pessoal tivesse um mínimo de instrução básica para atender às necessidades burocráticas da época. Houve uma procura por cursos de estenografia (taquigrafia), um sistema de notação rápida cuja origem remonta ao século I.V. a.C., um recurso muito exigido pelos *notários*, conhecidos nos dias de hoje como tabeliães, que eram secretários com atribuição de fazerem anotações junto aos magistrados.

No século I a.C., o Estado estimulava a criação de escolas municipais em todo o Império. Um outro ponto a destacar nessa época foi o desenvolvimento de um ensino terciário composto de cursos de filosofia e retórica, e a criação de cátedras de medicina e escolas de direito.

Uma sistematização do ensino acabou por levar a elitização da escola romana, com apenas os cidadãos das classes mais altas tendo acesso à educação. Com isso, a educação romana perdeu sua principal característica: a de ser uma forma de instrução e formação prática voltada para o povo. Essa crise na educação romana possibilitou que a Igreja Cristã ocupasse esses espaços, propagando e fortalecendo seus dogmas (RIBEIRO et al., 2018), e que gradualmente esse modelo fosse substituído pelos modelos medievais.

Com a queda do Império Romano, e conseqüente a desagregação, o Cristianismo se colocou à frente na reparação e unificação de um novo modelo, desencadeando aquilo que conhecemos com Idade Média, que acordo com Aranha (212, p. 96) “abarca um período tão extenso que é difícil caracterizá-la sem incorrer no risco da simplificação. Afinal são mil anos entre a queda do Império Romano (476 d.C.) e a tomada de Constantinopla pelos turcos (1453 d.C.)”.

### **1.3 Educação no tempo medieval**

É interessante observar que a invasão dos bárbaros e a criação de escolas primárias pela educação islâmica para ensinar leitura e escrita através do Alcorão, com os alunos incentivados a pesquisas e experimentações, colaborou para um colapso na educação romana, permitindo que a Igreja se organizasse para assumir o papel de formadora e detentora da educação “oficial”.

Esse ciclo ou período medieval, com mais de 1000 anos, desde a queda do Império Romano (476 d.C.) até a tomada de Constantinopla pelos turcos (1453 d.C.), retrata de que forma a educação foi desenvolvida e subordinada à Igreja, ou seja, todo conhecimento se colocou “a serviço da fé”, na qual mesmo a razão devia se conciliar com a fé.

Esa educação tinha por objetivo evangelizar através da divulgação das verdades divinas e da salvação das almas para a vida eterna, na ênfase religiosa devido a grande preocupação com as heresias. Essa necessidade de formar novos cristão, fez com que os mosteiros se dedicassem à questão da educação.

Criar escolas não era a finalidade principal dos mosteiros, mas a atividade pedagógica tornou-se inevitável à medida que era preciso instruir novos irmãos. Surgiram então as escolas monacais (nos mosteiros), em que aprendiam o latim e as humanidades. Os melhores alunos coroavam a aprendizagem com o estudo da filosofia e da teologia. Os mosteiros assumiram o monopólio das ciências, tornando-se o principal reduto da cultura medieval. Guardavam nas bibliotecas os tesouros da cultura greco-latina, traduziam obras para o latim, adaptavam algumas e reinterpretavam outras à luz do cristianismo. Monges copistas, pacientemente, multiplicavam os textos clássicos (ARANHA, 2012, p. 102).

O modelo educacional que existiu na Idade Média foi extremamente influenciado por aspectos políticos, econômicos e sociais, bem como pelas transformações geradas com o fim do Império Romano. Ao final do século V, a parte ocidental, ocupada pelos germânicos, introduziu uma nova organização socio-política-econômica pelo início de um processo de ruralização, momento em que a população buscou proteção nos senhores de terras contra as invasões. No final do século X, esse processo deu origem ao Feudalismo, caracterizado pelo poder descentralizado dos senhores feudais por uma economia com base na agricultura e na utilização do trabalho dos servos. Assim, a nobreza passou a representar a sociedade, com o clero no topo da pirâmide social. É um período em que tanto os servos quanto os nobres não sabiam ler e os únicos instruídos e letrados eram os monges, o que demonstra o poder e a influência política da Igreja, a tal ponto que muitos chefes bárbaros se converteram ao cristianismo.

O Império Bizantino priorizava e destacava a vida religiosa, preocupado com as heresias. Segundo Ribeiro et al. (2018, p. 42), “há documentos, no entanto, que comprovam a existência do ensino primário e secundário voltado para a formação humanística e para a preparação de funcionários que trabalhariam na administração do Estado”.

Mesmo havendo pouca documentação a respeito das escolas de ensino primário e secundário, não havia a predominância do ensino religioso e eram estudados, sem nenhuma

restrição, os clássicos pagãos. Os objetivos da educação permaneciam os mesmos da Antiguidade: conhecimento humanista e capacitação de trabalhadores para o Estado. Os estudos religiosos eram feitos em separado, na escola monástica, enquanto que na escola patriarcal, na qual os professores eram nomeados pelo Patriarca, a formação religiosa não era cerceada, embora fosse aplicada de maneira intensa.

Como nos apresenta Aranha (2012), ao final do século VIII e começo do século IX teve início o renascimento carolíngio<sup>8</sup>, durante reinado de Carlos Magno, que defendia a volta do Império Romano no Ocidente, o que trouxe mudanças importantes, como a ênfase na cristianização da *paideia* grega, com a criação de escolas cristãs ao lado de mosteiros e catedrais. Dessa forma, a escola *palatina* (escolas que funcionavam ao lado do palácio) se converteu na sede de um movimento de propagação de estudos que tinham como foco a reestruturação e a fundação de escolas *monacais* (situadas ao lado dos mosteiros), das escolas *catedrais* (localizadas ao lado das igrejas, nas cidades) e das escolas *paroquiais* (situadas em locais específicos) de nível elementar. O programa de ensino deveria ser o estudo das sete artes liberais - as artes do cidadão livre, diversa das artes mecânicas dos servos, de dividindo

No *trivium* (três vias), constavam as disciplinas de gramática, retórica e dialética, que correspondia ao ensino médio. O *quadrivium* (quatro vias), formado por geometria, aritmética, astronomia e música, destinava-se ao ensino superior, a que tinha acesso um número menor de pessoas (ARANHA, 2012, p.13).

Já a educação islâmica teve seu renascimento cultural otimizado no século IX com a criação da Casa da Sabedoria, composta por uma biblioteca e um centro de estudos e ensino. Abrigava também um competente grupo de tradutores vindos da Índia, China, Alexandria e Grécia. Por volta do século X, a educação islâmica construiu escolas voltadas ao ensino da leitura e da escrita, onde os alunos aprendiam o Alcorão, e eram educados moralmente e incentivados à prática da pesquisa e da experimentação. Nesse período o modelo de educação romana entrou em crise face a elitização do ensino e a Igreja se organizou para vir ocupar o papel de formadora e detentora de conhecimentos, com os mosteiros tornando-se o espaço principal da cultura medieval (ARANHA, 2012).

Por volta do século XI, houve o ressurgimento do comércio, as moedas voltaram a circular, e as cidades cresceram graças ao comércio florescente, com as vilas se libertando e

---

<sup>8</sup> Carlos Magno, antes rei dos francos e depois imperador, trouxe para sua corte em Aix-la-Capelle (atual cidade de Aachen, na Alemanha) vários intelectuais proeminentes com o objetivo de reformar a vida eclesiástica e o sistema de ensino (ARANHA, 2012).

transformando-se em *comunas* ou *ciudades livres*, como resultado das lutas contra o poder dos senhores feudais. Ainda de acordo com Aranha (2012), essas mudanças repercutiram em toda a sociedade e surgiram três núcleos de atividades e de poder: o castelo com seus nobres, o mosteiro com os religiosos e a cidade com os burgueses. Onde existia o poder do nobre e do clero se apresentou o poder do burguês, que comandava o comércio e a circulação da moeda. Com essas modificações, no sistema de educação surgiram as escolas seculares<sup>9</sup>, ou seja, com o desenvolvimento do comércio, já que as necessidades eram outras e os burgueses procuraram uma educação que atendesse aos objetivos da vida prática.

As escolas seculares, portanto, prefiguravam uma revolução, no sentido de contestar o ensino religioso, muito formal, ao qual contrapunham uma proposta ativa, voltada aos interesses da classe burguesa em ascensão. No início, as escolas não dispunham de acomodações adequadas, e o mestre recebia os alunos em diferentes locais: na própria casa, na igreja ou em sua porta, numa esquina de rua ou então alugava uma casa (ARANHA, 2012, p. 104).

De acordo com Ribeiro et al. (2018), foram instituídas, no século XI, pelo Concílio de Roma, em 1079, as Escolas Catedrais, oriundas das antigas escolas monásticas. A partir do século XII, com o Concílio de Latrão (em 1179), elas passaram a ser mantidas por benefícios, para a remuneração dos mestres. As suas atividades foram, de forma lenta e gradual, absorvendo elementos da cultura judaica, árabe e persa diante da retomada dos estudos de autores como Aristóteles e Platão.

Segundo Ribeiro et al. (2018), estudos indicam que por volta do século XI na cidade de Salerno, foi criada a primeira universidade europeia. Há registros por volta de 1250 que relatam a criação das primeiras universidades medievais no Ocidente, as chamadas universidades espontâneas, que se originaram das antigas escolas, sendo as universidades de Bolonha, Paris, Oxford e Montpellier exemplos desse tipo de instituição. Posteriormente foram criadas instituições acadêmicas chamadas de *Studium Generale*, lugares onde mestres e discípulos se reuniam com o objetivo de se dedicarem ao ensino superior de uma área específica do conhecimento, como Medicina, Direito ou Teologia, orientadas pelo papa ou pelo poder real.

Para alguns autores, como Ribeiro et al. (2018), a palavra universidade é resultado da substituição de *Studium Generale* por *Universitas* (estudos universais), face ao entusiasmo cultural que essas instituições trouxeram aos estudos do conjunto das ciências. Já Aranha (2012,

---

<sup>9</sup> *Secular* tem o significado de escola do século, escola do mundo, adjetivando assim toda e qualquer atividade educacional não religiosa. (ARANHA, 2012).



p. 6) aponta que “para outros a palavra universidade (*universitas*) não significa uma instituição de ensino, mas qualquer reunião ou assembleia corporativa, uma universidade dos mestres e estudantes dentro do mesmo espírito das corporações, resultante do desejo da então classe burguesa em sua busca de ascensão”.

No século XIII surgiu, nas cidades, a formação dos ofícios. Os servos libertos buscavam se ocupar de ofícios, como os de alfaiate, tecelão, ferreiro, sapateiro, marceneiro, entre outros, incrementando, com isso, o comércio e expandindo essas atividades. Ao passarem a se organizar em corporações de ofício ou grêmios, passaram a definir o processo de fabricação, o preço do produto, o horário de trabalho e as condições de aprendizagem. Os aprendizes viviam na casa de seus mestres, eram cuidados por eles até o momento que se submetiam a um exame que os habilitava ao ofício e se tornavam companheiros de seus mestres ou oficiais.

Aranha (2012) escreve que as mulheres não tinham acesso a uma educação formal na Idade Média. As mulheres pobres trabalhavam junto aos seus maridos e permaneciam analfabetas, enquanto as filhas da nobreza tinham um aprendizado de música, religião e trabalhos manuais nos castelos. Já as mulheres da burguesia começaram a ter algum tipo de educação formal quando do surgimento das escolas seculares, com a emancipação das cidades-livres.

Nos mosteiros, desde o século VI, segundo a autora supracitada, as meninas entre 6 e 7 anos de idade eram acolhidas, consagradas a Deus e aprendiam a ler, a escrever, ocupavam-se com as artes da miniatura e às vezes com a cópia de manuscritos. Algumas, chegavam a se destacar nos estudos de latim, grego, filosofia e teologia. Algumas ordens, como a dos beneditinos, criaram escolas não só para as meninas internas, mas também para aquelas que não se tornariam religiosas.

Nos séculos XIV e XV, ao final da Idade Média, as universidades passaram a ter alunos provenientes da burguesia, encaminhados para uma formação mais ampla e técnica como Medicina, Direito, Artes, Filosofia, Arquitetura, Comércio e Finanças. Os pais buscavam direcionar os estudos de seus filhos para uma continuidade dos negócios da família.

Ribeiro et al. (2018), alerta que a Idade Média foi marcada por lutas entre diferentes povos e por invasões de territórios que acabaram por gerar disputas tanto no campo ideológico quanto no campo religioso. O contato entre diversas culturas exigiu que a Igreja cristã fizesse um grande esforço em propagar sua fé, buscando vencer os pagãos. Entretanto, para isso, contrariou a razão, vista como um instrumento do pensar. Na luta contra os pagãos e com o trabalho de conversão foi necessário demonstrar que a fé não contrariava a razão. Assim surgiu a filosofia cristã, um esforço da educação em harmonizar fé e razão, com períodos chamados

de Patrística, uma filosofia dos padres da Igreja dos séculos II e III, ainda na Antiguidade, e a Escolástica, filosofia das escolas cristãs e dos doutores da Igreja, do século IX ao século XIV.

A essência da Patrística, de acordo com os autores, era a relação entre a fé, a ciência e a razão, expondo a doutrina religiosa e, simultaneamente, enfatizando a importância da moral. Um dos seus principais representantes foi Santo Agostinho (354-430), conhecido como bispo de Hipona, que defendia que tanto a fé quanto a razão não sobreviveriam uma sem a outra, uma vez que o mundo era dividido entre a fé (Igreja) e a razão (filosofia). Após ter se convertido ao cristianismo e se batizado (387), Santo Agostinho desenvolveu uma diversidade de métodos e concepções originais em relação à filosofia e à teologia, como a doutrina do pecado original e do conceito da liberdade humana. Santo Agostinho acreditava que só o bem existia e cria na inexistência do mal, ou seja, o mal constituído pela falta do bem e não por uma existência do mal. Com essa afirmação, foi possível entender que uma pessoa não é maligna por possuir o mal, mas pela inexistência do bem. Como afirma Ribeiro et al. (2018, p. 47), “muitos princípios da patrística foram herdados pela escolástica e serviram para manter a hegemonia e o poder da fé cristã no mundo”.

A Escolástica (saber obtido na escola) apresentava padrões fundamentados no ser humano como criatura divina de passagem pela Terra que, autorizado pela Igreja, poderiam com humildade consultar os sábios e os intérpretes a respeito dos clássicos e dos textos sagrados. Para Riberio et al. (2018, p. 47) “o desenvolvimento da ciência gerou muitas contradições entre a fé e a razão”, e a Escolástica seguiu o preceito da autoridade e necessitou de humildade para que fossem consultados os sábios e intérpretes autorizados pela Igreja, sobre a leitura dos textos sagrados. O método escolástico consistia na leitura crítica de obras e estudos minuciosos de documentos dos quais se originavam os *sententiae* (curtas sentenças) que apresentavam divergências das obras e temas tratados. Esse método demonstrava a dedicação em tornar legítimo o conhecimento científico através da doutrina cristã, com as universidades sendo o principal foco dessa busca e competição pela razão. O principal destaque desse período foi São Tomás de Aquino (1225-1274).

A respeito de pedagogia, Santo Tomás escreveu *De Magistro*, obra homônima à de Santo Agostinho, da qual retoma muitos conceitos. Por exemplo, diz Santo Tomás: “Parece que só Deus ensina e deve ser chamado Mestre”. Para Santo Tomás, a educação é uma atividade que torna realidade aquilo que é potencial. Assim, nada mais é do que a atualização das potencialidades da criança, processo que o próprio educando desenvolve com o auxílio do mestre. [...] Apesar da importância da vontade humana nesse processo, o ensino depende das Santas Escrituras e da graça da Providência divina, já que temos uma natureza corrompida. A educação não é mais do que um meio para atingir

o ideal da verdade e do bem, pela superação das dificuldades interpostas pelas tentações do pecado (ARANHA, 2012, p. 114).

Após o período de São Tomás de Aquino, a Escolástica, como instituição escolar, entrou em declínio e permaneceu apenas como um campo de estudos. “O distanciamento do vivido e o abuso da lógica nas disputas metafísicas provocaram o excessivo formalismo do pensamento medieval e a tendência ao verbalismo vazio, típico do período de decadência da Escolástica” (ARANHA, 2012, p. 115).

A decadência da Escolástica na Idade Média se deu por conta da rigidez com que a Igreja passou a pensar as relações teológicas e dos primeiros indícios de surgimento do Renascimento.

#### **1.4 Renascimento**

Entre os séculos XV e XVI, com a retomada dos valores greco-romanos, teve origem a Renascença ou Renascimento. Aranha (2012, p. 122) afirma que esse período “desencadeou o movimento conhecido como *Humanismo*, indicando a procura de uma imagem do ser humano e da cultura, em contraposição às concepções predominantemente teológicas da Idade Média e ao espírito autoritário delas decorrente”. Como aponta o autor, o retorno às fontes da cultura greco-romana tinham o objetivo da secularização do saber, desvestindo a educação da influência religiosa e a tornando mais humana, os cidadãos mais cortesões, formando assim o “gentil-homem”.

Nesse período se revelou um interesse pelas alegrias e prazeres mundanos, indo do luxo aos deleites familiares, uma curiosidade pelo entorno da natureza e pelo corpo. Isso fez com que se fosse ampliado o interesse pelos conhecimentos de Medicina, como a prática da dissecação de cadáveres humanos (proibida pela Igreja), e uma produção intensa das artes, como: pintura, escultura, arquitetura e literatura, de forma que os cidadãos passaram a demonstrar uma confiança no poder pela razão, com um nível crítico perante as autoridades e definindo seu próprio caminho.

Esse período também trouxe uma ascensão da burguesia com a Revolução Comercial do século XVI, que se caracterizou por uma nova forma de produção capitalista, muitas posses de terras, grandes invenções, viagens além-mar; a imprensa, com o papel, ampliou a difusão da

cultura; a bússola deu segurança às viagens de grandes distâncias. Assim, novos conhecimentos foram postos em prática e compartilhados. Esse espírito renovador também se manifestou na religião, antes centrada na Igreja e no poder papal, gerando movimentos de ruptura pelo luteranismo, calvinismo e anglicanismo. A Reforma Protestante gerou uma forte reação da Igreja Católica, movimento que ficou conhecido como Contrarreforma, com diretrizes que reafirmaram a força da Inquisição (ARANHA, 2012).

Todo esse contexto gerou um grande interesse pela educação, possível de constatar pelo aumento de escolas e manuais para professores. Os mais ricos mantinham a educação em seus próprios castelos pelas mãos dos mestres; a pequena nobreza e a burguesia encaminhavam seus filhos para as escolas com o objetivo de prepará-los para assumirem funções políticas ou os negócios da família. Os níveis mais populares e pobres da sociedade não frequentavam as escolas e a sua aprendizagem se dava na prática dos ofícios.

Entre o século XVI e o século XVII, junto com o surgimento das escolas, houve uma valorização e uma nova imagem da criança, da infância e da família. Antes, nas escolas, adultos e crianças de diversas idades se misturavam em uma mesma classe, sem que houvesse uma organização que os separassem em níveis de aprendizagem. De acordo com Aranha (2012, p. 124), “foi a partir do Renascimento, que esses cuidados começaram a ser tomados, assumindo contornos mais nítidos apenas no século XVII”.

O regime de estudos era extenso e rigoroso, uma vez que a meta era mais que transmitir conhecimentos, e sim, promover uma formação moral e os programas tinham como base o *trivium* e o *quadrivium*. As universidades se mantinham impenetráveis às novidades do ensino porém, como aponta Aranha (2012, p. 124): “em 1452, ao se reestruturar, a Universidade de Paris, a Faculdade de Artes tornou-se propedêutica às outras três (filosofia, medicina e leis)”, o que favoreceu a separação dos níveis secundário e superior ao lançar da semente do curso colegial.

As ordens religiosas mantinham a administração da maioria das escolas, mas, algumas escolas humanistas foram criadas por particulares leigos. Algumas dessas escolas ofereciam cursos de esgrima, equitação, natação, música, canto, pintura e jogos, além do ensino do latim e do grego. Com esse mesmo objetivo de educação, surgiram as chamadas *academias*, instituições provadas que visavam suprir as falhas das universidades, oferecendo acesso a uma educação unicamente literária e filosófica. Apenas no século XVII surgiram as primeiras academias científicas (ARANHA, 2012, p. 125).

A Reforma Protestante, segundo Aranha (2012), propunha consulta direta ao texto bíblico sem intermediação dos padres, isso dava iguais condições de leitura e interpretação da

Bíblia para todos, e a educação se tornou importante instrumento para a propagação da Reforma Protestante. Embora houvesse uma distinção entre os níveis sociais, a Reforma Protestante propunha também uma escola primária para todos, onde as classes trabalhadoras teriam acesso a uma educação primária elementar e as classes privilegiadas caberia o ensino médio e superior.

Para combater o protestantismo, a Igreja Católica criou diversas ordens, entre elas, a do colégio dos jesuítas: a Companhia de Jesus foi fundada por Inácio de Loyola (1491-1556), dando origem ao nome jesuítas. Frente a certa intolerância dos adultos com a pregação de luta contra infieis e heréticos, optou-se pela conquista dos jovens, criando e multiplicando as escolas, demarcando sua influência e ação pedagógica, formando, em cerca de 200 anos (entre 1540 e 1773), muitas gerações de estudantes. Segundo Aranha (2012, p. 126), “em 1579 a Ordem da Companhia de Jesus possuía 144 escolas espalhadas pelo mundo chegando a 669 em 1749”.

A eficiência pedagógica dos jesuítas se deu graças ao cuidado rigoroso que tinham em relação à preparação dos mestres e à regularidade de suas ações educacionais, como a criação do Colégio Romano, em 1550, voltado à formação de professores e o Colégio Germânico, em Roma, especializado na formação de padres para participarem de missões. A regularidade e uniformidade de ações poderia ser vista através do documento *Ratio atque Institutio Studiorum* (Organização e Planos de Estudo) publicado em 1599, que trazia regras práticas sobre ações pedagógicas e administrativas, e abrangia toda a hierarquia da escola: o provincial, o reitor, os professores, o prefeito dos estudos, o bedel e os alunos. Ao final do século XVII foi criado um manual mais completo, de normas gerais e informações bibliográficas destinadas ao magistério, reduzindo possíveis riscos que trariam os mestres mais jovens bem como uma garantia de pensamento e ação para toda a Companhia (ARANHA, 2012).

Para a autora, as práticas e os conteúdos do *Ratio Studiorum* compreendiam:

- *Studia inferiora*: letras humanas, de grau médio, com duração de três anos e constituído por gramática, humanidades e retórica, formava o alicerce de toda a estrutura do ensino, baseada na literatura clássica greco-latina. Filosofia e ciências (ou curso de artes), também com duração de três anos, tinha por finalidade formar o filósofo e oferecia as disciplinas de lógica, introdução às ciências, cosmologia, psicologia, física (aristotélica), metafísica e filosofia moral.
- *Studia superiora*: teologia e ciências sagradas, com duração de quatro anos, coroava os estudos e visava à formação do padre (ARANHA, 2012, p. 127).

Nas classes de gramática, o latim era ensinado até o total domínio do idioma. Os alunos também estudavam as principais obras greco-latinas. Muito exigentes com a didática, buscavam

oferecer aos alunos exercícios de memorização que eram ajudados em grupos de nove pelos *decuriões*, que tinham a responsabilidade de tomar as lições e apontar os erros. De acordo com Aranha (2012, p. 129):

No século XVIII, após mais de duzentos anos de ação pedagógica jesuítica, recrudeceram as críticas ao monopólio do ensino religioso. Em 1759, o marquês de Pombal, primeiro-ministro de Portugal, expulsou os jesuítas do reino e de seus domínios (inclusive do Brasil). O mesmo se deu em outros países, até que em 1773 a Companhia de Jesus foi extinta pelo papa Clemente XIV. Em 1814, ela se reconstituiu, mas sofrendo críticas e perseguições que a acompanharam até o século XIX.

O Renascimento foi uma fase de transições e, dessa forma, apresentou-se como um momento de contrastes, em que a classe burguesa, que enriqueceu, ansiava por uma educação que lhe possibilitasse preparar homens de negócios, com o domínio de conhecimentos e também voltado aos luxos e prazeres da vida. Em contrapartida, as escolas religiosas cresciam nas Colônias, bem como na Europa. Entretanto, a Idade Moderna traz um novo paradigma de pensamento.

### **1.5 Educação nos tempos modernos**

A Idade Moderna tem como característica, o desenvolvimento de uma forma de pensamento prioriza o foco racional e científico, apoiados sobre uma visão de mundo que considera o ser humano como o centro do universo, da sociedade e do pensamento – Antropocentrismo. Segundo Ribeiro et al. (2018, p. 52), “o olhar humano passou a ser centrado na terra e não mais no céu”. É uma época de uma imagem nova se formando, com a arquitetura, a pintura, a escultura, a música, a política, a literatura e a educação, como veículos de multiplicação do pensamento moderno e da secularização do saber. Ribeiro et al. (2018, p. 52) também ressalta que: “assim, essa nova forma de ver e pensar o mundo se associa às transformações econômicas e sociais que tiveram início no final da Idade Média e se estenderam nos séculos seguintes”.

Segundo Aranha (2012, p. 150), “os historiadores costumam determinar o século XV como o início da Idade Moderna, que se estende até 1789, data da Revolução Francesa”. No século XVII, ainda permaneciam contradições decorrentes da ascensão da burguesia e o

desenvolvimento do capitalismo com o comércio intensificando-se e o crescimento das manufaturas alterando as formas de trabalho. Os artesãos de produção doméstica perderam seus instrumentos de trabalho para os capitalistas, e reunidos em galpões, onde nasceram as fábricas, passaram a receber salário.

Essa nova ordem se consolidou com o mercantilismo – uma aliança entre burgueses e reis com o controle da economia pelo Estado. O renascimento científico, com a valorização de uma nova ciência que privilegiava o método experimental, pode ser compreendido como uma expressão de ordem da burguesia que necessitava de uma ciência que explicasse as forças da natureza e, assim, dominá-las em seu benefício. Os inventos e as descobertas se tornaram inseparáveis e a ciência deixou de ser um saber contemplativo para se ligar com a técnica. Porém as transformações que foram geradas pela ciência, geraram desalinhamentos em outros setores, entre eles a ordem econômica (ARANHA, 2012).

Os esforços iniciados no século XVII para institucionalizar a escola foram aperfeiçoados por uma legislação que contemplava a obrigatoriedade aos programas, níveis e métodos. A Companhia de Jesus continuava atuante e entraria no século seguinte com mais de seiscentas escolas pelo mundo. Embora competentes e bem organizados, os jesuítas traziam um ensino tradicional e mais conservador. Por outro lado, outras congregações tinham desenvolvido um sistema mais adequado ao espírito moderno, como a Congregação do Oratório, fundada em 1614, que acolheu a nova ciência, proveniente da filosofia cartesiana do filósofo Descartes, “ensinavam o francês e outras línguas modernas, além do latim: estudavam história e geografia com o uso de mapas; encorajavam a curiosidade científica e utilizavam de um sistema disciplinar mais brando” (ARANHA, 2012, p. 154).

De acordo com a autora, inspirados por Cornelius Otto Jansenius, filósofo e teólogo holandês, os jansenitas constituíram, em 1646, outra ordem religiosa que também se opunha aos jesuítas. Organizaram as *escolas pequenas* e retomando os temas agostinianos sobre graça e pecado, desempenharam importante papel na formação de líderes para a Igreja e para o Estado. Julgavam que a finalidade da educação era impedir a natureza corruptível, por isso, o número de alunos em suas classes era pequeno para pudesse exercer uma vigilância constante e segura. Aranha (2012, 154) aponta que “apreciavam a filosofia de Descartes, escreveram manuais de lógica, e no currículo o idioma francês precedia o latim”.

Em 1642, foram estabelecidas leis para uma educação primária obrigatória definindo graus, horas de trabalho, exames regulares e inspeções. A implantação de escolas ocorreu, entre outras, na cidade de Lyon, um importante centro fabril e mercantil, que necessitava de mão de obra com instrução básica. Um outro empreendimento focado na instrução gratuita para os

pobres, foi a de São João Batista de La Salle que fundou, em 1648, o Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, o que ampliou a área de ação pedagógica para o ensino secundário e superior, bem como na formação de professores (ARANHA, 2012).

Por conseguinte, o século XVII tem como característica o cuidado com o método em relação à filosofia, à ciência e à educação. Aranha (2012, p. 158) afirma que na Idade Moderna “em consonância com seu tempo, propunha-se uma tarefa: se há método pra conhecer corretamente, deverá haver para ensinar de forma rápida e mais segura”.

Considerado como o maior educador do século XVII, João Amós Comênio (1592-1670) escreveu em um dos capítulos de seu livro *Didática Magna*, “Como ensinar e aprender com segurança, para que seja impossível não obter bons resultados”. Ele tinha como objetivo fazer com que o aprendizado pudesse tornar-se atraente e eficaz através de uma perfeita organização das tarefas. Para ele o ensino deveria se voltar a ação, sendo de importância para a aprendizagem ensinar aquilo que é importante para a vida e não o que apenas tem importância para a escola – é o ensinar tudo a todos. “Ele próprio se empenhava na elaboração de manuais – uma novidade na época – e minuciosamente detalhava o procedimento do mestre, segundo gradações das dificuldades e com ritmo adequado à capacidade de assimilação dos alunos” (ARANHA, 2012, p. 159).

Outro movimento dessa época se deve ao bispo Fénelon (1651-1715), na educação feminina.

Vivendo na corte, observava com atenção a superficialidade e frivolidade das mulheres, geralmente muito dadas a mexericos e ações tolas. A maioria era semianalfabeta, e algumas, precariamente instruídas, tinham a intolerável afetação que resulta da cultura mal digerida. Para Fénelon, esses defeitos advinham da falsa educação, daí seu empenho em estabelecer novas diretrizes da educação feminina (ARANHA, 2012, p. 160).

Ele aconselhava que o ensino deveria ser agradável, oferecer mais prazer que esforço de forma que a gramática, a literatura, a história e a poesia pudessem tornar-se uma instrução geral.

Um dos pontos importantes do século XVIII foi o Iluminismo, movimento filosófico que teve seu início na França e se espalhou rapidamente pela Europa. Esse século é também conhecido como o “Século das Luzes”, luzes que significavam o poder da razão humana em interpretar e reorganizar o mundo com maior liberdade econômica e política (RIBEIRO et al., 2018).

Havia no século XVII uma contradição entre uma visão da aristocracia feudal e os valores burgueses, tendo um reflexo direto na educação que buscava, por um lado, uma



educação universal estendida à todos, e, do outro, uma escola ministrando um ensino conservador sob a responsabilidade e o controle de ordens religiosas, entre elas os jesuítas.

Foi no século XVIII que os cidadãos se descobriram confiantes como artífices de seu futuro, e não só contemplando a natureza, mas buscando dominá-la. O Iluminismo trouxe uma concepção de ser humano que valorizava os poderes dos indivíduos em relação ao teocentrismo medieval e aos princípios de autoridade. De acordo com Aranha (2012, p. 177):

Na França, o Iluminismo expandiu-se com a publicação do trabalho de seus filósofos, sobretudo a *Enciclopédia*, cujos verbetes foram confiados a diversos autores, como Voltaire, D'Alembert, Diderot, Helvetius e, apesar das divergências com quase todos estes, também Rousseau. Outro iluminista francês de destaque foi Montesquieu. Na Inglaterra, os principais representantes do Iluminismo foram Newton e Reid, herdeiros de Locke e Hume. Na Alemanha, o movimento ficou conhecido como *Aufklärung*, e dele participaram Wolff, Lessing, Baumgarten. Foi Kant, no entanto, o filósofo por excelência desse período, e sua obra sistemática marcará a filosofia posterior.

No âmbito histórico do Iluminismo, não havia mais como vincular a educação à religião, como acontecia nas escolas confessionais, bem como aos interesses de uma classe, como assim o queria a aristocracia. A escola deveria ser leiga, não religiosa e livre, independente de privilégios de classe. Essas pressuposições sugerem que algumas práticas deviam ser seguidas: a educação sob a responsabilidade do Estado; a obrigatoriedade e gratuidade do ensino elementar; a recusa do universalismo dos jesuítas; a ênfase nos idiomas puros em detrimento do latim; uma orientação prática voltada para as ciências, as técnicas e os ofícios, não privilegiando mais os estudos unicamente humanísticos.

O Marquês de Condorcet, eleito então deputado da Assembleia Legislativa Francesa, buscou viabilizar uma educação popular. Em 1792, logo após a Revolução Francesa, apresentou um Plano de Educação Pública, conhecido como *Rapport*, onde a educação ficaria sob a responsabilidade do Estado e liberada para todos os cidadãos, de forma gratuita. Porém, esse plano, não aprovado inicialmente, teve sua aprovação somente em 1793, momento em que a educação se apresentou com abrangência nacional. De fato, a Educação permaneceu diferenciada em conformidade com as classes sociais (ARANHA, 2012).

Apesar de projetos preverem educação para todos os cidadãos, prevalecia o dualismo escolar, uma escola para o povo e outra para a burguesia, e essa dualidade era aceita com tranquilidade. No início do século XIX, período napoleônico, muitas das tendências liberais da Revolução Francesa foram abandonadas. O Estado via com desconfiança as iniciativas vindas

do ensino particular, uma vez que seus programas de ensino traziam muito do formalismo dos antigos colégios jesuítas e, portanto, mostravam-se mais interessados no ensino médio.

Segundo Aranha (2012), nos Estados da Alemanha a situação era um pouco diferente, uma vez que lá teve início um processo de oposição ao ensino tradicional e exclusivo de humanidades. No Estado da Prússia o governo reconheceu essa necessidade, investindo no ensino primário obrigatório e ampliando a rede de escolas. Em 1763 o Estado nomeou inspetores e instituiu exames para acesso à universidade, assumindo assim o controle da educação. Juntamente com as escolas elementares e tradicionais, foram criadas a Escola Real (*Realschule*) focada no ensino técnico e científico, onde era ensinado matemática, mecânica, ciências naturais e trabalhos manuais.

O Iluminismo foi um período muito rico em reflexões pedagógicas e ficou marcado por uma política educacional focada no esforço de tornar a escola leiga e sob a responsabilidade do Estado. Assim, o século XVIII, também chamado de Século das Luzes, por ser estimulado intelectualmente por pensadores iluministas, foi um período de confronto entre a aristocracia de um regime antigo e a burguesia que surgia. Nas colônias americanas crescia o movimento em prol da independência das capitais. Mais especificamente na educação, se buscavam novos caminhos para a aprendizagem e maior autonomia para os alunos.

A Revolução Industrial do século XVIII, com a entrada em 1750 das máquinas a vapor nas fábricas, marcou o início de uma Revolução Industrial que alterou a aparência do mundo do trabalho com máquinas novas que modificaram as relações de produção, resultando em um sistema fabril de grande escala e na divisão do trabalho. O poder político foi reivindicado pela burguesia que até então era explorada pela nobreza, gerando as revoluções burguesas. Movimentos, como a independência dos Estados Unidos, em 1776, a Revolução Francesa, em 1789, e outros movimentos de emancipação que se espalharam, eram sustentados pelas ideias liberais de Locke<sup>10</sup>.

O filósofo Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), de Genebra, na Suíça, criou uma teoria de educação que não se restringiu apenas ao século XVIII, mas se tornou um marco da pedagogia contemporânea, criticando o absolutismo e criando uma doutrina liberal, centralizando os interesses pedagógicos nos alunos e não no professor. Para ele, o aprendizado deveria ser um processo que vem de dentro, como um desenvolvimento interno e natural – o aluno deveria aprender a pensar. A pedagogia de Rousseau tem como foco mais que educar,

---

<sup>10</sup> John Locke (1632-1704), filósofo inglês conhecido como o "pai do liberalismo", sendo considerado o principal representante do empirismo britânico e um dos principais teóricos do contrato social, ficou conhecido como o fundador do empirismo, além de defender a liberdade e a tolerância religiosa. (ARANHA, 2012)

inserir o aluno na sociedade. As ideias de Rousseau vão influenciar diferentes movimentos e tendências não diretivas do século XX.

A pedagogia idealista de Immanuel Kant (1724-1804), desenvolvida em suas obras, refere-se a uma teoria que investiga o valor dos nossos conhecimentos a contar das possibilidades e limites da razão. Para Kant, o conhecimento humano é um conjunto de conteúdos pessoais obtidos pela experiência e por uma organização, uma estrutura universal da razão, idêntica para todos. “A moral formal, constituída a partir do postulado da liberdade e baseada na autonomia, exige a aprendizagem do controle do desejo pela disciplina, a fim de que a pessoa atinja seu próprio governo e seja capaz de autodeterminação” (ARANHA, 2012, p. 186). Dessa forma, compete à educação desenvolver a competência da razão e formar o caráter moral, permitindo que sejam atingidos os objetivos individuais e sociais do sujeito. “O mesmo princípio da conduta moral vale para o saber, que também deve ser um ato de liberdade. Nenhuma verdade vem de fora (não é transmitida, nem deve ser imposta), mas é construída pelo sujeito” (ARANHA, 2012, p.187).

A experiência de Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827), suíço-alemão nascido em Zurique, que além de fundador de escolas também foi professor e diretor, teve suas teorias de uma escola popular extensiva a todos amadurecidas entre o final do século XVII e início do século XIX. “Para Pestalozzi, o indivíduo é um todo cujas partes devem ser cultivadas: a unidade espírito-coração-mão corresponde à tríplice atividade conhecer-querer-agir, por meio da qual se dá o aprimoramento da inteligência, da moral e da técnica” (ARANHA, 2006, p .211). Pestalozzi defendia a função social do ensino como uma formação completa, reconhecendo a família como o lugar onde reside o afeto e o trabalho comum, portanto uma base de toda a educação.

Ele fundou em 1774, na cidade de Neuhof, Alemanha, região da Baviera, uma escola onde recebia e acolhia órfãos, mendigos e ladrões, oferecendo reeducação profissional através de trabalhos de tecelagem e de fiação, que durou por cerca de cinco anos. Durante outros cinco anos (1805 a 1825) dedicou-se ao internato de Yverdon, cidade Suíça da região de Berna, onde aplicou suas teorias, sendo visitado por autoridades e estudiosos de todas as partes do mundo.

Com as mudanças ocorridas, no século XVIII, nas relações sociais, políticas e econômicas, também na educação foram exigidas transformações. Da luta contra uma visão de mundo feudal, aristocrático e religioso, contraditório a uma perspectiva burguesa, liberal e leiga, em meio a várias contradições e ambiguidades, a educação efetivamente aplicada, possibilitou que alguns princípios fossem aos poucos incorporados.

O século XIX chegou com máquinas e equipamentos que geraram grandes mudanças em todo o sistema de produção, quer em relação com a escala, quer na divisão de trabalho. Na agricultura, a introdução de novas técnicas e o uso de conhecimentos científicos ampliaram a produtividade. O navio a vapor, a construção de rodovias e ferrovias revolucionaram o mundo dos transportes. Aranha, (2012, p. 206) comenta que “novas fontes de energia como a eletricidade e o petróleo substituíram o carvão. Acentuou-se o processo de deslocamento da população do campo para as cidades, que passaram a concentrar grandes massas trabalhadoras”. Assim, o século XIX foi um período de consolidação do poder dos burgueses que após enfrentarem revoluções na primeira metade do século, a partir de 1848 se instalaram no poder na Europa.

Com isso, cresceu sobremaneira o processo de deslocamento da população do campo para os grandes centros que acolheram uma grande massa de trabalhadores, gerando assim uma grande desigualdade entre os mais ricos e os mais pobres. Isso podia ser visto nas jornadas de trabalho que duravam entre catorze e dezesseis horas, com a utilização de mão-de-obra infantil e feminina. Os operários e trabalhadores procuraram se fortalecer através da criação de uma classe revolucionária que buscava se opor aos interesses burgueses, através de movimentos inspirados em ideologias críticas, como o anarquismo de Bakunin, Proudhon e Kropótkin<sup>11</sup> e o socialismo científico de Marx e Engels<sup>12</sup>.

Outros movimentos e tendências surgiram durante o século XIX, entre elas, o Idealismo Dialético de Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), filósofo alemão, considerado um dos maiores pensadores do século XIX, que desenvolveu a filosofia do devir, do movimento, do vir-a-ser.

Ao explicar o movimento gerador da realidade, Hegel desenvolve a *dialética idealista*, em que a racionalidade é o próprio tecido do real e do pensamento. O mundo é a manifestação da ideia, e por esse movimento a Razão passa por todos os graus, desde a natureza inorgânica, a natureza viva, a vida humana individual, a social até as mais altas manifestações da cultura (ARANHA, 2006, p.212).

Hegel entende que a educação é uma forma de elevação ou espiritualização do ser humano, sendo responsabilidade do Estado incentivar e promover esse processo. De acordo

---

<sup>11</sup> Movimento anarquista ou literário nasceu com as teorias socialistas do século XIX. Seus representantes foram Joseph Proudhon (1809-1865), Mikhail Bakunin (1814-1876) e Pierre Kropótkin (1842-1912). Seu princípio fundamental elege modos alternativos de organização voluntária, cooperativa e participativa em oposição ao Estado. (ARANHA, 2006, p. 247).

<sup>12</sup> Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895) aspiravam uma classe operária revolucionária capaz de destruir o Estado burguês e criar uma sociedade que rejeitasse o capital e o mercado. (ARANHA, 2006, p. 195).

com Aranha (2012), Hegel entendia que todo o processo da educação deveria estar direcionado para o indivíduo para que este não continuasse subjetivo, abstrato, mas que dessa forma pudesse se tornar real, concreto, com uma finalidade no Estado.

Contemporâneos a Hegel, os filósofos Johann Gottlieb Fichte (1762-1814), Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher (1768-1834), Wilhelm von Humboldt (1767-1835), bem como os poetas Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) e Johann Christoph Friedrich von Schiller (1759-1805) retratam a pedagogia do neo-humanismo.

O tema pedagógico dominante nesses autores é o da *Bildung* (ou formação humana) que aponta na direção de um ideal de homem integral capaz de conciliar dentro de si sensibilidade e razão, de desenvolver a si próprio em plena liberdade interior e de organizar-se, mediante uma viva relação com a cultura, como personalidade harmônica. (CAMBI, 1999, p. 420).

O século XIX também é marcado por outros movimentos que geraram grandes alterações nos princípios pedagógicos, como o socialismo. O destaque ficou para os filósofos Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895), que estabeleceram os princípios do que foi chamado de socialismo científico.

Marx não nega que o ser humano tenha ideias, mas as explica a partir da estrutura material da sociedade em que vive. Para ele, as ideias de uma sociedade, expressas na filosofia, na moral, na ciência, no direito, nas artes, na pedagogia, constituem a superestrutura e dependem da infraestrutura, as condições materiais ou econômicas dessa sociedade (ARANHA, 2012, p. 217).

Outros pensadores que seguiram nesse movimento foram Saint-Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1837) defensor de uma formação integral, Louis Blanc (1811-1882) e Robert Owen (1771-1858) dedicado a educar filhos de operários, conhecidos como criadores do socialismo utópico. Eles traziam ideias focadas na transformação da ordem capitalista burguesa através da educação, de modo que a sociedade poderia se organizar e reestruturar de uma maneira mais justa, sem crimes e pobreza, com a participação de todos. Para que isso fosse alcançado, era fundamental erradicar a ignorância, o obscurantismo e o desconhecimento, considerados como obstáculos para o alcance desse intento. A educação era considerada o personagem principal desse processo de construção de uma nova sociedade, com um ensino público, laico, técnico-operacional, popular e gratuito, com bibliotecas populares e escolas operárias (ARANHA, 2012).

O positivismo, fundado por Augusto Comte (1789-1857), marcou o século XIX. Para Comte a humanidade, bem como cada indivíduo durante a sua vida, passa por estágios diferentes até que venha a alcançar um estado positivo de maturidade do espírito humano. Ele surgiu em meio ao crescimento e sucesso das indústrias e o desenvolvimento das ciências, que estavam revolucionando a sociedade com uma tecnologia cada vez mais eficaz, destacando uma dualidade escolar com um ensino de qualidade voltado para uma elite e para os trabalhadores uma educação mais popular.

O positivismo influenciou efetivamente a pedagogia, por vezes, de forma direta, por vezes, não tão explicitamente. Entre os seguidores mais próximos de Comte, há Herbert Spencer (1820-1903) que entendia que a educação passava por um processo de evolução, como todas as coisas, o que permitia que o indivíduo pudesse revelar suas potencialidades. Ele considerava o aprendizado das ciências como fundamental e o centro do processo educacional na formação de um espírito científico. Outro que se dedicou ao positivismo foi John Stuart Mill (1806-1873), que destacou também a importância do ensino das ciências sociais – história, direito, economia.

Aranha (2012) destaca que entre os principais pedagogos que tiveram suas teorias fecundadas no século XIX, houve Pestalozzi, com suas ideias oriundas no final do século XVIII, como já abordado, que defendia um ensino popular para todos devido a sua função social. Friedrich Froebel (1782-1852), seguidor das ideias de Pestalozzi, que destacava a importância do cuidado com o ensino das crianças na educação da primeira infância. Froebel foi o fundador do *Kindergarten* (jardim de infância), lembrando da responsabilidade do jardineiro que deve cuidar das plantas desde pequeninas para que possam crescer saudáveis, assim como os primeiros anos de formação da criança. Também defendia as atividades lúdicas, a importância dos jogos e dos brinquedos para o desenvolvimento sensório-motor da criança e no aperfeiçoamento de suas habilidades.

Outro grande pedagogo do século XIX, John Friedrich Herbart (1776-1841) contribuiu para a pedagogia enquanto ciência, buscando um maior rigor em relação aos métodos a serem usados, uma vertente utilizada pela psicologia. Herbart criou a pedagogia social e ética, cujo objetivo era formar o caráter moral, esclarecendo as vontades por meio do conhecimento e da instrução. Para ele, a educação moral, que é a formação da vontade, não se separa da instrução, que é o esclarecimento intelectual, o que pressupõem uma unidade de atividades mentas como o querer e o pensar. Para Aranha (2012, p. 220), “pode-se ainda dizer que Herbart foi o precursor de uma psicologia experimental aplicada à pedagogia. Mesmo que essa psicologia apresentasse resquícios de metafísica e utilizasse uma matematização de valor discutível, constituiu um avanço sobre seus antecessores”.

Ele considerava que a instrução (esclarecimento intelectual) é o processo fundamental da educação baseado no desenvolvimento dos interesses. Assim, a instrução é uma construção – o formar moralmente é educar à vontade, o que pode ser feito unicamente através da clarificação das representações e das ideias na mete do indivíduo.

Segundo Aranha (2012), Herbart propõe cinco etapas formais que favorecem o desenvolvimento do aluno: (um) apresentação: apresentar ao aluno um conhecimento novo; (dois) assimilação: nessa etapa o aluno por assimilação ou comparação, é capaz de comparar o novo com o velho e perceber tanto as semelhanças quanto as diferenças; (três) generalização: nessa etapa o aluno tem a capacidade de abstrair e assim chegar a concepções mais gerais; (quatro) aplicação: através de exercícios, o aluno demonstra que tem conhecimento para aplicar aquilo que aprendeu em exemplos novos. E complementa: “numa rápida avaliação sobre seu trabalho, Herbart conseguiu elaborar, pela primeira vez, uma pedagogia que se propunha como verdadeira ciência da educação, com objetividade de análise, tentativa de psicométrica, rigor dos passos seguidos e sistematização” (ARANHA, 2006, p. 215).

Já ao final do século XIX, Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900) que caminha na direção de, segundo Aranha (2006, p. 216), “valorizar as forças inconscientes, vitais, instintivas, subjugadas pela razão durante séculos”. Através de textos curtos e objetivos, que levam a uma reflexão de natureza moral e prática (aforismo), se posicionou de forma crítica e questionadora em relação à cultura e ao estilo de educação da época, condenando um conhecimento vazio e uma educação intelectualizada, distintos da vida.

Condena também a escola utilitária e profissionalizante, bem como os riscos de um ensino submetido à ideologia do Estado. Mais ainda, acusa os “filisteus da cultura” aqueles indivíduos de espírito estreito e vulgar que tornam a produção cultural venal, ou seja, que a transformam em mercadoria, objeto de venda, de consumo (ARANHA, 2012, p. 224).

Os séculos XVIII e XIX, com dimensões e amplitudes tão complexas e multiformes, ofereceram uma quantidade de ideias, princípios e ideologias muitas vezes contraditórias, mas que se desenvolveram junto as ideias e práticas pedagógicas, permanecendo até os dias de hoje. Em relação à educação do século XIX, o Estado procurou instalar escolas gratuitas para os pobres e os nobres procuravam escolas religiosas tradicionais.

[...] lentamente os governos conseguiam intervir nas escolas particulares, mediante legislação que buscava uniformizar o calendário escolar, o controle do tempo, o currículo, os procedimentos, criando sistemas educativos nacionais. Nesse período verificou-se uma nítida separação entre os

pedagogos, ou teóricos da educação, e os educadores propriamente ditos, que exerciam seu mister na sala de aula (ARANHA, 2012, p. 207).

Como consequência, deu-se uma expansão da rede escolar com a ampliação da escola elementar, da rede secundária e superior, além da chegada da pré-escola. Na reorganização da escola secundária foi mantida a divisão de uma formação clássica para a elite burguesa e instrução técnica para o trabalhador diferenciado da indústria e do comércio.

No ensino universitário foram criadas as escolas politécnicas com o objetivo de atenderem o avanço da tecnologia. O interesse pela educação foi estendido às escolas normais responsáveis pelos cursos de Magistério. Os cuidados com a metodologia que já vinha sendo cuidada desde a Idade Média, tornaram-se mais rigorosos devido às novas ciências humanas como a Psicologia. Um outro objetivo que tinham os educadores do século XIX era a formação de uma consciência nacional e patriótica dos cidadãos (ARANHA, 2012).

## **1.6 Educação no século XX e XXI**

A ambiguidade passa a tomar conta da educação no século XX devido a sua peculiaridade bem mais científica, ou seja, de um lado a tecnologia apresenta um avanço revolucionário, por outro, têm-se grandes tragédias relacionadas a esses avanços, como as grandes Guerras Mundiais.

Do ponto de vista da tecnologia e da ciência, é um século marcado por significativas transformações, como novas fontes de energia, automação do campo, a bioengenharia na medicina, revolução dos meios de comunicação de massa, a robotização e a cibernética nas indústrias, e, com isso, um crescimento industrial que estimula a produção e, conseqüentemente o consumo de massa.

Com o evento da globalização, os avanços tecnológicos criam uma sociedade de informação, mudam as relações de trabalho, as relações de família e passam a exigir um novo tipo de ensino, com processos e metodologias educacionais alterando o papel do professor, modificando a concepção de aluno bem como a relação de autoridade nas instituições de ensino.

Para Aranha (2012), foi no século XX que as proposições e as orientações do século XIX foram se confirmando, com a necessidade da criação de uma escola pública que fosse gratuita, obrigatória e leiga. Com o crescimento demográfico e, também, o desenvolvimento da



indústria e do comércio, houve o surgimento de profissões técnicas, novas posições de administração e organização dos negócios nas empresas, requerendo assim uma ampliação e maior integração dos níveis de ensino – fundamental, secundário e superior.

Em dado momento, porém, principalmente nos países desenvolvidos, o número de empregos oferecidos passou a ser inferior ao de diplomados, gerando uma política de contenção na demanda de educação. Além disso, muitas pessoas formadas, ao encontrar pequena oferta de emprego, tiveram o salário pressionado para baixo. Apesar disso, continuava a ilusão de que a educação pudesse garantir mobilidade social e sucesso profissional. Para essa concepção de educação, como instrumento de democratização da sociedade, muito contribuiu o ideário da Escola Nova (ARANHA, 2012, p. 259).

A Escola Nova foi um movimento educacional que surgiu ao final do século XIX com o objetivo de propor novos caminhos para o ensino. Segundo Aranha (2012, p. 265), “ trazia como anseio educar para a liberdade, oferecendo ao aluno a possibilidade de administrar e conduzir seu processo educacional”. Entre as características da Escola Nova, uma relação professor – aluno em que o aluno é o centro do processo educacional e o professor um facilitador que busca motivar e despertar no aluno o interesse, a atenção e a curiosidade, sem que perca sua espontaneidade. A avaliação apresentada pela Escola Nova está centrada no aluno ao invés do professor, buscando, com isso, medir além dos aspectos intelectuais do aluno, também suas atitudes e a aquisição de habilidades. Aranha (2006, p. 226) afirma que é um sistema de avaliação que censura a premiação e a competição, estimulando a cooperação e a solidariedade.

Com uma metodologia voltada ao aprender a fazer fazendo, a Escola Nova aponta o aluno como um indivíduo integral, com sentimentos, interesses, vontades, razões e ações. Essa metodologia valoriza também o desenvolvimento físico e motriz, com atividades em horários flexíveis, respeitando os ritmos individuais, privilegiando as práticas em laboratório, hortas e oficinas, entre outros, como facilitadores da aprendizagem. Outro atributo é o “conteúdo” como um processo de conhecimento, que necessita ser absorvido e compreendido pelo aluno e não decorado, permitindo assim que ele descubra os princípios e as competências do aprendido.

Com o objetivo de educar à responsabilidade e à criticidade do aluno de forma que ele se torne disciplinado de forma natural e voluntária, encoraja o aluno a assimilar a importância e as necessidades das normas coletivas. Portanto, a Escola Nova foi um dos movimentos de maior importância do século XX, apresentando, como suas características fundamentais, uma integração total, ativa e prática, com tendência ações e vivências individualizadas, levando o aluno a uma aprendizagem mais autônoma.

Com o crescimento da tecnologia e o capitalismo industrial, surgiu a necessidade de formar técnicos especializados que pudessem atender as necessidades de empresas em sua busca constante no aumento de produtividade. Assim, práticas de racionalização advindas do taylorismo e do processo de trabalho segmentado do fordismo, tiveram sucesso nas indústrias.

Por volta da metade do século XX, surge uma “era dos organizadores”, que segundo Aranha (2012), que estabelecia uma hierarquia social diferente resultante de um poder para comandar um todo, uma vez que se considerava indivíduos como instrumentos de produção tão importantes quanto as máquinas e, portanto, necessitavam de condução e controle. Dessa forma, o processo organizacional, característico das indústrias e dos serviços, alcançou as instituições de ensino.

Começou então, a partir das décadas de 1960 e 1970, a se esboçar uma tendência tecnicista, de influência norte-americana, cuja proposta tinha o intuito de tornar a aprendizagem “mais objetiva”: planejamento e organização racional da atividade pedagógica; operacionalização dos objetivos; parcelamento do trabalho, com a especialização de funções; incentivo a várias técnicas e instrumentos, como instrução programada, ensino por computador, máquinas de ensinar, telensino (ARANHA, 2012, p. 274).

O tecnicismo se foca em um ensino estruturado, com base no modelo organizacional, tendo como objetivo alinhar a educação às necessidades e condições da sociedade industrial e tecnológica, portanto, dando ênfase na preparação de uma mão-de-obra qualificada para as necessidades das empresas.

Em relação ao conteúdo aplicado, o tecnicismo toma como base informações objetivas que possa proporcionar uma adequação do indivíduo ao trabalho que irá realizar. Segundo Aranha (2006), uma clara preocupação em adequar o conhecimento científico requerido por uma tecnologia moderna. Os métodos para a transmissão de conhecimentos têm como base o taylorismo que preconiza a divisão de tarefas, ficando sob a responsabilidade do professor, a aplicação do que foi planejado fora da sala de aula.

Para tanto nas reuniões de planejamento os objetivos instrucionais e operacionais são rigorosamente esmiuçados, estabelecendo-se um ordenamento sequencial das metas a serem cumpridas. Os objetivos instrucionais, que, como sabemos, se referem às mudanças comportamentais esperadas, especificam a competência a ser alcançada pelo aluno (ARANHA, 2006, p. 231).

Essa burocratização da educação levou os professores a assumirem papéis de executores das orientações advindas de profissionais da educação especialistas em planejamento, mesmo

que distantes da sala de aula. Os recursos didáticos valorizados passaram a ser aqueles originados de uma alta tecnologia como filmes, *slides*, projetores, jogos de empresa, computadores, lousa digital, quadro interativo, plataformas de ensino virtual, onde o professor se torna um técnico na utilização dessas ferramentas de ensino, transmitindo um conhecimento técnico e objetivo.

Em outras palavras, o conhecimento é compreendido como descoberta de algo que se acha fora do sujeito (não resulta de construção). Coerente com esse princípio, o ensino busca a mudança de comportamento do aluno mediante treinamento, a fim de que ele desenvolva habilidades e adquira saberes (ARANHA, 2006, p. 232).

A Teoria do Capital Humano (TCH)<sup>13</sup> foi outra influência vinda do tecnicismo para a educação. Entende que as instituições escolares deveriam ser como as empresas especializadas em produzir conhecimento e, portanto, exigir o planejamento e a organização de forma racional de toda a ação pedagógica, operacionalizando os objetivos instrucionais, respeitando a especialização das funções de trabalho segmentados, visando assim maior produtividade e eficiência no alcance dos resultados.

São muitos os teóricos da educação que influenciaram fortemente o século XX. No Brasil, as maiores referências estão nos educadores Anísio Teixeira (1900-1971), Florestan Fernandes (1920-1950) e Paulo Freire (1921-1997). Isto nos mostra que o século XX foi muito rico em teorias pedagógicas, com diversas ênfases, porém, segundo Aranha (2006, p. 295), “os educadores e pedagogos entendem que há necessidade de uma inovação radical no ensino uma vez que entendem que ele não vem atendendo as necessidades do momento atual”.

O século XXI traz uma sociedade mergulhada em uma confluência de mídias, mais especificamente a televisão, o rádio, os jornais, o computador e o celular que permitem, nesse encontro de recursos, gerar uma comunicação particular ou não, instantânea, pronta e repleta de facilidades, que abordam as salas de aula abraçando a educação no nosso século. “No

---

<sup>13</sup> Theodore William Schultz (Arlington, 30 de abril de 1902 — Evanston, 26 de fevereiro de 1998) foi um economista estadunidense. No pós-guerra, Schultz pesquisou a rápida recuperação da Alemanha e do Japão, comparando a situação desses países à do Reino Unido, onde ainda havia racionamento de alimentos muito tempo depois da guerra. Concluiu que a velocidade de recuperação se devia a uma população saudável e altamente educada. Segundo ele, a educação torna as pessoas produtivas e a boa atenção à saúde aumenta o retorno do investimento em educação. Assim, introduziu a ideia de "capital educacional" relacionando-o especificamente aos investimentos em educação. Tal ideia foi a base da Teoria do Capital Humano, posteriormente desenvolvida por Gary Becker, e inspirou um grande número de trabalhos sobre o desenvolvimento, nos anos 1980, motivando investimentos no ensino técnico e vocacional pelas instituições financeiras do Sistema Bretton Woods - como o FMI e o Banco Mundial. Disponível em: <<https://www.britannica.com/biography/Theodore-Schultz>>. Acesso em: 28 jul. 2020.

entanto, a escola não conseguiu acompanhar tantas mudanças tecnológicas, e as práticas de ensino são desenvolvidas numa perspectiva que atende uma relação muito passiva dentro da sala de aula” (RIBEIRO et al., 2018, p. 202).

É importante destacar o papel do professor como parte de um processo de comunicação com a sociedade e tendo como responsabilidade a formação moral e intelectual de seus alunos, porém, em muitas situações, não entendendo, ou mesmo se adequando a essa nova realidade que o século XXI apresenta como exigência no ensino.

No decorrer da história da educação, variou a imagem do professor de acordo com a expectativa sobre o papel por ele assumido em cada sociedade. Essa oscilação vai desde a supervalorização do docente na educação tradicional magistrocêntrica até a extrema não-diretividade, onde sua atuação é sobremaneira minimizada (ARANHA, 2006, p. 300).

Tendo em vista as possibilidades pedagógicas permitidas pelas tecnologias, as estruturas das instituições de ensino se mantêm independentes em relação às mudanças tecnológicas e, assim, o conteúdo, como conhecimento, segue em uma mão única de direção - do professor para o aluno. Dessa forma, o professor oferece ao aluno as formas de acesso a produções visuais e conteúdo dos mais variados, encontrados em tablets, celulares, mídia eletrônica em geral, que levam os alunos a realizarem suas tarefas com novas linguagens de aprendizagem.

Para Fava (2016), a educação do século XXI deve se voltar mais para a aprendizagem que para o ensino, exigindo que os educadores, por sua vez, estejam mais voltados e preparados para os processos e práticas de aprendizagem, para que possam capacitar os alunos em relação às competências e habilidades exigidas e presentes nesse momento, nessa sociedade.

Nenhuma geração pode escapar da responsabilidade de aprender o que o mercado e a sociedade requerem. No século 19, à medida em que a agricultura crescia em complexidade, as escolas nas áreas rurais ensinavam justamente princípios, competências e habilidades da agricultura vocacional. Com o desenvolvimento da tecnologia, da internet e dos computadores, as escolas aprimoraram seus programas de ciências, matemática e sistemas de informações. Hodiernamente, com o advento da inteligência artificial e da digitalização, estamos mais uma vez com a inevitabilidade de alterar *o que* e, principalmente, *o como* ensinar. [...] Na educação para o século 21, os estudantes deverão avistar o conteúdo que nunca viram antes e saber o que fazer com ele (FAVA, 2016, p. 270, grifos do autor).

É preciso ressaltar que na história da educação, desde os primórdios da humanidade, em particular, a educação se mostrou assídua parceira na vida dos indivíduos, sempre buscando atender às necessidades de cada um dentro de um momento, um ciclo, um tempo específico que

moldava e caracterizava a sua época. Ora por uma questão de sobrevivência, na aquisição de competências e habilidades para a caça, a pesca, o plantio, ora na preparação de formação de líderes, políticos, matemáticos, médicos, educadores, soldados e tantos outros.

A dificuldade pela qual passa a educação atualmente se encontra em definir as necessidades exigidas pelo mercado e como inseri-las ao currículo educacional existente, para que seja possível desenvolver novas ferramentas através das quais as competências e habilidades requeridas possam ser incrementadas por meio de conteúdos que venham a gerir novos saberes passíveis e possíveis de implementação.

Fava (2016) afirma que os alunos deverão se defrontar com novos conteúdos que nunca viram antes e saberem o que devem fazer com eles. São as competências e as habilidades que distinguirão o profissional no mercado de trabalho uma vez que são elas que darão sustentação e apoio para que o indivíduo profissional possa tornar ideias criativas em produtos e serviços, em soluções inovadoras. Os alunos que necessitam saber aplicar e utilizar suas competências e habilidades, transformando seus novos saberes em propósitos cada vez mais criativos e fins cada vez mais úteis e, ainda assim, continuarem a aprender à medida que as situações e contingências exigirem.

A educação do século XXI exige que o aluno venha a desenvolver habilidades específicas como solução de problemas e elaboração de novos projetos, assim como outros conhecimentos que são apresentados através de conteúdos mais teóricos e pouco práticos, o que dificulta que ele perceba a realidade. É necessário um programa educacional que ofereça estratégias e soluções específicas para que possa utilizar sua criatividade, sendo inovador, proativo e com liberdade de escolha para uma tomada de decisão que atenda à realidade que se apresenta a ele.

As escolas deverão, segundo Fava (2016, p. 270), “ensinar *como pensar* e não apenas *o que pensar*”. Portanto, decorar fórmulas e conceitos não faz mais sentido uma vez que se encontram disponíveis na internet. Isso não significa que não haverá necessidade em adquirir e desenvolver competências técnicas. Contudo, o profissional deve estar apto a aprender, desaprender e aprender novamente as competências que irão substituir as que se tornam mais rapidamente obsoletas.

Para Libâneo (2010), a educação não deixa de ser uma prática social constante que deve estar presente na realidade de cada sujeito por ser um conjunto de ações, de processos e de influências estruturadas que levam ao desenvolvimento, tanto individual quanto grupal, fazendo com que os indivíduos tornem-se ímpares em seu contexto social, refletindo sua marca de

independência e autonomia, provocando no seu relacionamento com diferentes grupos e classes sociais, o alcance a novas competências, a novas habilidades, a novos saberes.

O que é possível observar na sociedade atual, é uma convergência de mídias, como os jornais, a televisão, o rádio e os jornais impressos com as tecnologias e, dessa união, surge uma relação de funções e estruturas que acabam tornando compatíveis com as novas soluções para as também novas necessidades dos indivíduos que enfrentam novas experiências. As mídias eletrônicas são canais que permitem uma comunicação imediata, publicação e participação direta na sociedade. Por vezes, a educação não acompanha tantas e tão rápidas mudanças e as práticas de ensino por sua vez, são desenvolvidas com foco em uma relação passiva dentro da sala de aula. Porém, o acesso fácil as tecnologias e as mídias eletrônicas, tendem a levar o aluno a usá-las como ferramentas de consulta e, assim, acaba por sentir-se atendido, de forma rápida e efetiva, uma vez que consegue trazer para a sua realidade o que um programa de ensino, que por vezes se mostra distante pela forma como seu conteúdo é apresentado, não consegue, efetivando um equilíbrio e, até mesmo, uma complementação das mídias eletrônicas em relação aos programas de ensino oferecidos pelas universidades.

De acordo com Ribeiro et al. (2018), hoje o professor é parte integrante do processo de comunicação com a sociedade e responsável pela formação intelectual e moral dos jovens, por vezes sem mesmo compreender as diferentes realidades vividas diante de tantas e tão rápidas mudanças. A forma como a estrutura educacional e a universidade estão organizadas e buscam manter, mesmo com as mudanças tecnológicas que possam vir a ser adotadas, mantêm tanto o conteúdo como o conhecimento definidos em uma direção única, do professor para o aluno. Há vários fatores que justificam esta estrutura, sendo uma delas a falta de presença dos alunos e da comunidade nas reuniões de planejamento. Novas formas de relacionamento e comunicação podem gerar novas possibilidades pedagógicas no desenvolvimento de atividades e conteúdos mais criativos e propostas de trabalho para a sala de aula com metodologias que possam espelhar as realidades vividas pelos alunos.

Cada indivíduo, cada sujeito, é responsável por produzir e criar suas competências e conhecimentos e, com toda a tecnologia que possa se apresentar, com todas as mudanças que possam acontecer, é através da educação que cada um forma seu alicerce e sua estrutura para a vida, associado ao que produz de forma material e intelectualmente. A educação vem para dar a forma e a sustentação, um fundamento para a formação da sociedade.

## **2 O MUNDO DO TRABALHO E O MUNDO ACADÊMICO**

Pretende-se apresentar a relação do sujeito com mundo do trabalho e o mundo acadêmico de forma que seja possível entender melhor a relação desses dois mundos, a começar pela velocidade com que caminham. O mundo do trabalho é composto por sujeitos organizacionais, que em um momento de suas vidas frequentaram uma universidade, e exige, devido às necessidades impostas pelo mercado, uma velocidade de ação e aprendizado que o mundo acadêmico, dentro de seus objetivos e respeitando seus fundamentos, irá atender.

Os métodos, princípios e práticas que fazem parte do mundo acadêmico têm apresentado preocupações que aparentam ser diferentes ao ritmo e tempo aparente do mercado de trabalho. Conseqüentemente, as universidades tendem a ser gradativamente tomadas pela racionalidade e pelas estratégias do mundo do trabalho em relação à importância que este dá ao capital e ao uso do trabalho como mão-de-obra.

Na tentativa de fundamentar a adequação dos conteúdos e das rotinas acadêmicas, bem como a formação dos professores frente às demandas do domínio do trabalho, há que se considerar que as relações com o mundo trabalho se mostram sobrecarregadas de contradições, bem como de poder, autoridade e controle que tendem a se perpetuar, portanto, há que se buscar um equilíbrio nas relações entre esses dois mundos, acadêmico e do trabalho, em benefício do bem-estar do sujeito que transita entre ambos. Assim, também trataremos da relação entre esses dois mundos, dentro de uma perspectiva possível paracontemplar as relações sociais, econômicas e culturais em que se encontra o sujeito na busca de sua inserção no mundo do trabalho.

Para tanto, há que se compreender o que é mercado, assim como o mercado de trabalho ou emprego e o mercado de recursos humanos ou de mão de obra.

### **2.1 A universidade e as relações com o trabalho**

As universidades têm buscado repensar as suas fronteiras em relação ao compartilhamento de seu espaço vital – aquele entorno que lhe é necessário e fundamental – para que sejam mais ou menos receptivas ao mundo do trabalho, bem como às suas exigências,

para que essa aceitação venha a contribuir com a formação dos sujeitos na sociedade, visto que o trabalho é considerado um componente que tem por função criar e recriar a sociedade através das realizações e progressos alcançados pelos sujeitos dessa sociedade (CARVALHO; SILVA, 2016).

As mudanças que ocorrem nas universidades aparentam ser mais lentas do que possam parecer quando comparadas ao ritmo do mercado de trabalho. A tecnologia nos últimos 20 anos, acolhida pelos mais diversos campos, classes e níveis sociais, e recebida de braços abertos pelas organizações, ao mesmo tempo trouxe a percepção de que a estrutura das universidades e da educação acolhe de forma mais tardia ou lenta do que apresenta a realidade social.

Porém, a chegada da pandemia exigiu uma reorientação da forma presencial de receber os alunos para o ensino com aulas virtuais e, com isso, mostrou-se necessário o uso de tecnologias que pudessem atender aos alunos em suas necessidades de ensino, como comenta o reitor da USP, Vahan Agopyan (IZIQUE, 2020), que em cerca de duas semanas 90% das disciplinas teóricas e teóricas práticas foram oferecidas remotamente, de aulas a estudos de casos. Na UFSCar todas as aulas presenciais foram transferidas para atividades remotas, criando um calendário suplementar para os estágios de conclusão de cursos, enquanto a Unifesp digitalizou todas as suas atividades. O reitor da UNICAMP, Marcelo Knobel (IZIQUE, 2020) reforça a velocidade de reação das universidades e afirma que “a pandemia nos ofereceu a oportunidade de estreitar laços com a sociedade”.

É evidente que a percepção de um ritmo diferente daquele que apresenta o mercado não tira a consciência e a credibilidade da universidade enquanto local de geração de conhecimentos e produção de desenvolvimento humano que, com um compasso de atuação e execução próprios, apresenta seus resultados diferenciados e duradouros.

Isso vem a ser um tipo de avaliação, ou mesmo, uma percepção de que os sujeitos acabam tendo, de fora para dentro, do mercado de trabalho para a universidade, ritmos diferentes entre a universidade e o mercado de trabalho, uma vez que esses mesmos sujeitos, no mercado de trabalho, estão expostos a indicadores, por vezes, altamente desafiadores e práticos, uma orientação diferente do que propõem a educação mais tradicional, uma vez que a produção de conhecimento exige uma cadência diferenciada que, embora exigida, como no caso da pandemia, a universidade se mostrou pronta a reagir de forma plena.

Os cursos profissionalizantes, devido a sua praticidade, muitas vezes são tidos em alta conta devido ao nível de empregabilidade que conferem aos seus alunos, que mesmo ainda jovens, são acompanhados e absorvidos pelo mercado de trabalho. Dessa forma, o mundo acadêmico se coloca cumprindo mais um de seus papéis que, além da produção do



conhecimento, busca garantir a empregabilidade, ou seja, possibilitando que seus alunos possam escolher as melhores condições possíveis de trabalho e de vida, antes de serem, de certa forma, absorvidos por um mercado carente, mas cruel.

Polivalência, flexibilidade, interesse na formação continuada, capacidade de trabalhar em grupo, habilidade na solução de problemas, capacidade de argumentação, domínio de diferentes linguagens técnicas, domínio de língua estrangeira. Essas são algumas das exigências atuais do mercado de trabalho as quais, nem remotamente, os operários analfabetos dos séculos XIX e XX poderiam imaginar. O grande perigo é a possibilidade bastante evidente de que o trabalhador se torne descartável, e mesmo nas profissões menos valorizadas exige-se cada vez mais habilidades de manuseio de dispositivos tecnológicos e letramento (BATISTA; FREIRE, 2014, p. 93).

De acordo com Batista e Freire (2014), há uma contradição entre a lógica da produção capitalista e a lógica do mundo acadêmico, uma lógica relacionada à pedagogia e à educação, uma vez que a produção capitalista apresenta uma lógica própria voltada para o lucro, para a exploração do trabalho com rapidez e velocidade decorrente de uma atividade produtiva, focada no corte de custos e consequente aumento de produtividade, competitividade e na mercantilização da produção humana. Por sua vez,

A lógica da educação tem a finalidade de formar o ser humano e deve pautar-se na socialização do conhecimento, no diálogo, na discussão, no tempo médio e longo de aprendizagem, na humanização, na emancipação das amarras da opressão, no reconhecimento das necessidades do outro, no respeito à sua individualidade, na participação construtiva e na defesa dos direitos de cidadania (BATISTA; FREIRE, 2014, p. 93).

Os autores apontam, também, que é necessária clareza sobre os limites das práticas e dos discursos, e reiteram ser necessário que a universidade se adapte à lógica capitalista. Reiteram que, em sua maioria, trata-se de discursos que têm como interesse a privatização da educação, fazendo com que até mesmo as instituições públicas sejam levadas a adotar critérios de eficiência e eficácia, produtividade, definição de indicadores quantitativos associados a avaliações institucionais e gratificações.

Dessa forma, para que a universidade possa manter-se dentro de seus princípios e lógica, torna-se necessário que ela olhe para dentro de si e entenda os detalhes de como se dão as relações de poder em seu ambiente interno, os mecanismos que poderão ajudá-la a perpetuar seus objetivos e às mudanças que podem vir a afetar sua atividade. Mas também é necessário que tenha um olhar atento na manutenção das suas relações com o ambiente social ao seu

entorno, deixando claro a importância de seus fundamentos e da lógica de suas ações (BATISTA; FREIRE, 2014).

É justo entender que os poderes são constituídos e legitimados pela sociedade, funcionando como mecanismos e práticas centrais e gerais pré-definidas, como o poder do governo ou do Estado, o poder do judiciário, entre outros. Mas o poder também pode ser entendido de forma diferente, como sendo praticado nas regras e nas normas da organização e das instituições, ou seja, na sua cultura através de seus valores, mitos, ritos e práticas.

A cultura organizacional é composta de vários elementos, entre os quais se destacam, pela importância que assumem, os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos as normas, a comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que, por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações (GONTIJO, 2003, p. 20).

As relações entre a lógica da produção capitalista e a lógica da área educacional, cada um com seus métodos e posicionamentos que se aplicam tanto no mundo do trabalho quanto no mundo acadêmico, mesmo sendo mundos diferentes, com ritmos e tempos diferentes, podem se confundir e se influenciar mutuamente devido a uma aproximação natural que há entre a universidade e o mercado de trabalho, portanto, para pensar a área educacional é necessário compreender os detalhes das relações de poder do sistema educacional e as influências e compatibilidades com o mundo do trabalho.

O mundo do trabalho é um mundo que se apresenta focado em atividades produtivas, mas também na possibilidade dos que são considerados produtivos terem acesso a ganhos suficientes para que seja possível atender as suas necessidades de consumo, bem como, o trabalho como uma dimensão formativa, focado na formação do sujeito organizacional, entrincheirado na cultura, nos valores e práticas organizacionais, voltado a produzir e garantir a sua própria existência. Para Batista e Freire (2014, p. 111), “é evidente que o mundo produtivo precisa de trabalhadores produtivos. Mas qual é o período em que o indivíduo é produtivo nesse sentido? Na infância? Na velhice? E os que estão de alguma forma, fora desse grupo de trabalhadores produtivos? O que fazer com eles?”.

Portanto, podemos refletir a respeito daqueles que estão dentro do mundo produtivo e aqueles que estão fora do mundo produtivo. Segundo Batista e Freire (2014, p. 111), “o que é estar desempregado? Você pode afirmar: Ora, é aquele que está sem emprego. E quem está sem emprego, mas não está procurando uma colocação no mercado de trabalho, é desempregado?”.

É importante entendermos como funciona o mercado de trabalho e o que o sujeito organizacional entende que seja trabalho, emprego e desemprego. Além das circunstâncias por que passam aqueles que desistiram de participar do mercado de trabalho e daqueles que aceitaram ficar nesse mercado de trabalho a qualquer custo.

## 2.2 O trabalho e os desalentados

A origem da palavra trabalho deriva de *tripalium* ou *trepalium* em que *tri* significa três e *palus* pau, ou seja, três paus, que justifica a expressão *tripaliare* ou *trepaliare*, com o sentido de enviar um indivíduo ao *tripalium*, um instrumento utilizado na lavoura e que, nos fins do século VI, também era um instrumento utilizado para tortura. Da junção e consolidação das línguas oriundas dos dialetos bárbaros e romano surgiu a expressão *trabalho*, em português, *travail*, em francês, *trabajo*, em espanhol e *travaglio*, em italiano, relacionada ao trabalho de parto e *lavoro*, que se diferenciava de um trabalho de esforço, e *labor*, em inglês, com o mesmo objetivo (BASTOS, 1995).

Antes mesmo de ser relacionada às situações de tortura, trabalhar era uma perda da liberdade, uma vez que, quem trabalhava em Roma era o escravo, enquanto o nobre se encarregava das atividades políticas. No período medieval, a sociedade se dividiu entre os *bellatores*, cavaleiros da nobreza incumbidos da guerra<sup>14</sup>, os *oratores*, que oravam e que socialmente representavam a igreja, e os *laboratores*, indivíduos que trabalhavam, os camponeses.

O termo “Trabalho” foi sendo ressignificado e influenciado pelas transformações sociais que ocorreram a partir da Europa, passando de uma palavra que representava sacrifício e tortura para funções que passaram a valorizar os *laboratores*, graças a retomada da urbanização e de um comércio aberto em substituição a uma economia fechada<sup>15</sup>.

O trabalho podia levar os indivíduos a construir uma vida dentro de uma sociedade que propiciava o relacionamento entre grupos com objetivos comuns, focados em uma produção coletiva e, muitas vezes, na sobrevivência individual e da comunidade. Dedicando-se ao

---

<sup>14</sup> Palavra que tem a mesma raiz do termo *bélico*.

<sup>15</sup> Os feudos eram unidades produtivas fechadas, onde se produzia tudo o que a comunidade necessitava e onde apenas artigos de luxo eram importados, para a nobreza. Com o aumento do luxo do reino, alguns feudos passaram a especializar a sua produção manufatureira em bens deste tipo, exportando a sua produção (CARVALHO; SILVA, 2016).

trabalho, o indivíduo acabava por transformar o meio em que vivia e alterava a natureza, na busca de satisfazer as suas necessidades de manutenção de vida.

Essas transformações se iniciaram de forma mais simples, com o uso de objetos e ferramentas mais rudimentares que, com o tempo, foram se tornando mais complexas, mais fortes e de maior precisão para atender as necessidades que também foram se tornando mais exigentes por parte dos indivíduos e da comunidade. Dessa forma, os indivíduos, através do trabalho, foram capazes de construir tudo o que é necessário para o seu crescimento e desenvolvimento, bem como da coletividade na qual estavam inseridos.

Assim, o trabalho se tornou, para os indivíduos, um exercício complexo e de muitos significados que exigia, para seu entendimento, pontos de vista e perspectivas diferenciadas. Cada vez que nos referimos ao termo trabalho, devemos considerar tudo o que ele representa enquanto atividade humana individual ou coletiva, embutido de um caráter social complexo, dinâmico e que faz com que se torne distinto o ser humano de qualquer outro animal, por exigir um nível estratégico de compreensão, de reflexão e de moral que somente o ser humano pode oferecer. Dessa forma, o trabalho sempre foi decisório para a preservação da vida do indivíduo, individual ou coletivamente, em toda história da humanidade que “se estrutura historicamente e politicamente, quase em sua totalidade em função do conceito de trabalho. Assim, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão impossível, diante do impacto que o trabalho provoca nelas” (NEVES et al. 2018).

Novos valores surgiram para impulsionar a humanidade, trazendo consigo um modelo econômico e social criado na Europa do século XV – o Capitalismo, com centralização no comércio e na vida nas cidades. É esse o modelo que valorizava os *laboratores* e ao mesmo tempo modificava a visão de liberdade do indivíduo, na medida que necessitava vender sua força de trabalho para a sua sobrevivência. Nesse momento, o indivíduo deixou de ter controle sobre seus resultados e o processo de trabalho.

Com a chegada da revolução industrial, por volta dos séculos XVII e XVIII na Inglaterra, e a invenção da máquina com a missão diminuir o trabalho dos indivíduos e aumentar os ganhos de produção, iniciou-se o Capitalismo Industrial. A classe social burguesa investiu seu dinheiro nas fábricas que se espalhavam por toda a Inglaterra. O resultado foi o crescimento da produção, produtos comercializados com maior qualidade e com preços mais baixos, e o aumento da concorrência. Com o aumento do número de fábricas e indústrias, surgiu a necessidade de mais mão de obra, suprida pelo êxodo de agricultores do campo para as cidades. Com os lucros obtidos pela produção, a burguesia comprou as terras dos agricultores que, sem terem onde morar, migraram para as cidades e passaram a trabalhar nas fábricas e nas indústrias,

e, com isso, adaptar-se a uma nova forma de vida e de condições de trabalho, bem diferentes das do campo (CARVALHO; SILVA, 2016).

O domínio e a supremacia do Capitalismo se consolidou no século XIX com a organização das Repúblicas, o que gerou o desenvolvimento do comércio e das cidades, de novas formas de produção com o uso de maquinário especializado, e fez com que os indivíduos se adaptassem ao trabalho, para otimizar os resultados através de conhecimentos e saberes essenciais para a realização de suas atividades.

No final do século XIX, o sistema de produção que se estabeleceu, teve como base a racionalização e o desmembramento do trabalho industrial; desde então, cada indivíduo passou a desempenhar tarefas específicas, no menor tempo possível, sem desperdício de tempo e de matéria prima – período de tempos e métodos ou organização e métodos. Nesse período surgiu a linha de montagem nas fábricas, que obrigou os indivíduos a permanecerem parados em seu posto de trabalho para a realização de sua função. Novamente tiveram a necessidade de se adequarem a uma nova demanda, desenvolvendo competências e habilidades para conviver com as metodologias de trabalho capitalista (CARVALHO; SILVA, 2016).

Com o final da Segunda Guerra Mundial, surgiu um período chamado Estado de Bem-Estar Social, que durou até o final dos anos 60, com a pretensão de recuperar o desenvolvimento e a vida das pessoas e dos territórios devastados pela guerra. Surgiu assim uma dinâmica social no trabalho, com um tipo de produção de estoques reduzidos, fabricação em pequenos lotes e com a exigência de altos níveis de qualidade – surgiram os conceitos de qualidade total e zero defeito, exigindo um sujeito organizacional generalista ou polivalente, que fosse proativo e bem qualificado para poder atuar em várias fases e etapas do processo de fabricação (CARVALHO; SILVA, 2016).

Nos anos 70, surgiram outros modelos de produção que melhor se adequaram as exigências de um mercado que se globalizava – eram os processos *lean manufacturing*, processo de produção enxuta, como lembra Fava (2016, p. 139), que exigiu profissionais com uma nova configuração de saberes. Foi uma reestruturação organizacional que adentrou os anos 80 por maior competitividade entre as organizações, tendo como características, a redução dos custos de produção, a variedade de produtos, a melhoria de qualidade de produtos e de serviços, e altos investimentos no uso de tecnologia.

Durante o século XX, as indústrias, as fábricas, as empresas, as organizações, as instituições passaram por fortes transformações, a começar pelo ambiente de trabalho que deixou de ser um posto fixo e pré-definido, tornando-se locais mais movimentados e flexíveis, com uma composição diferente, gerando a necessidade de uma nova mão de obra, que deveria

ter um perfil profissional que pudesse auxiliar as organizações a seguirem uma nova estruturação, requerendo uma produção com qualidade e ao mesmo tempo condicionada ao consumo, a uma estocagem mínima de matéria prima, a um produto acabado, e o transporte rápido e eficiente, considerado um serviço diferenciado. Surgiram então as empresas com características diferenciadas, como tecnologia avançada, automação de produção, terceirização de serviços, número reduzido de profissionais, novas metodologias de gestão com a introdução de estratégias colaborativas e trabalhadores polivalentes (FAVA, 2016, p. 267).

Diante de todas essas circunstâncias e transformações da compreensão de trabalho, hoje é possível entender “Trabalho”, como um conjunto de atividades que são realizadas por uma pessoa, um esforço físico e mental, que é feito com a finalidade, com o propósito de atingir um resultado desejado, uma meta pré-determinada.

As transformações sociais que ocorreram e estão ocorrendo, trouxeram outros conceitos ligados ao termo “Trabalho”, como o conceito de “Emprego”, que de acordo com Woleck (2002, p. 8), “reflete a relação entre o indivíduo e a organização onde uma tarefa produtiva é realizada pela qual aquele recebe rendimentos”, ou seja, é a condição que se encontra uma pessoa que se dispõe a trabalhar para uma organização ou para uma pessoa em troca de uma remuneração, considerada adequada e justa além de todas as garantias e direitos trabalhistas, que de acordo com Fidelis (2016, p. 148), “são direitos trabalhistas adquiridos, aqueles decorrentes do tempo de atividade do trabalhador registrado por contrato de trabalho”.

Há também o conceito “Desemprego” que é entendido quando uma parcela da força de trabalho ou parte da mão de obra disponível no mercado que está sem emprego, e, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o desemprego, de forma simplificada, se refere àqueles que têm idade para trabalhar (acima de 14 anos) e que não estão trabalhando, mas estão disponíveis e tentam encontrar trabalho ou tomaram alguma providência efetiva para encontrar trabalho e estão disponíveis para assumi-lo, caso encontrem.

“Subemprego” é a existência de emprego, porém com uma remuneração muito baixa e sem quaisquer garantias trabalhistas. Por vezes, pode ser exercido sem que o profissional tenha todas as qualificações profissionais necessárias ou mesmo venha a exercer um trabalho que está abaixo de suas qualificações profissionais. Muitas vezes, a falta de oferta de emprego para profissionais qualificados, obriga-os a procurar e ocupar vagas em subempregos.

Por fim, há no mercado de trabalho os “Desalentados”<sup>16</sup>, que segundo o IBGE (2012), são aqueles que gostariam de trabalhar e estariam disponíveis, porém não procuraram trabalho por acreditarem que não vão encontrar. Vários são os motivos que os levam a desistirem de procurar trabalho, entre eles: não encontrar trabalho na localidade, não conseguir trabalho adequado, não conseguir trabalho por ser considerado muito jovem ou idoso, ou não ter experiência profissional ou qualificação.

O mercado e o mundo do trabalho formam um cenário de interações e dimensões que se alteram, e, com isso, influenciam as conexões e interfaces do sujeito organizacional nesse contexto que, por vezes, como vimos, se encontra empregado, por outras como desempregado e mesmo com desalentado. O mercado de trabalho, segundo Mankiw (2016), apresenta características próprias, uma vez que o trabalho em si, não é um bem final, mas um instrumento que gera um bem ou produto final ao sujeito organizacional – o emprego.

### **2.3 As dimensões e relações do mercado de trabalho**

Quando buscamos no dicionário (FERREIRA, 2004), encontramos a definição de mercado como: local de comércio para comprar ou para vender, apregoar para vender, conseguir pelo próprio esforço, local de comércio recíproco. Entretanto, a palavra mercado tem sua origem no latim, sendo utilizada para indicar o local em que eram efetuadas as trocas de mercadorias, um lugar físico, uma área geográfica na qual as forças de oferta e procura e os vendedores e compradores se encontravam para trocar, para negociar seus bens.

Já, em uma visão econômica, de acordo com Mankiw (2016, p. 64) “os mercados representam uma coleção de compradores e vendedores que interagem, resultando em possíveis permutas que irão servir como uma forma de governar as transações econômicas que venham a acontecer”, controladas pela lei de oferta e procura, onde o grupo de compradores irá determinar a demanda, a procura pelos bens e ou produtos, enquanto o grupo dos vendedores determinará a oferta, o oferecimento desses bens e produtos.

---

<sup>16</sup> Termo utilizado nas pesquisas sobre desemprego feitas por institutos como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), FGV IBRE (Fundação Getúlio Vargas – Instituto Brasileiro de Economia) e IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).

O mercado é formado por todos aqueles que têm algum interesse na organização e seus parceiros, também conhecidos como *stakeholders*<sup>17</sup>. Já o ambiente interno organizacional é formado por todas as estruturas organizacionais, dentre elas seus colaboradores; e apresenta três dimensões que irão refletir e influenciar diretamente o mercado de gestão de pessoas:

- dimensão de espaço: todo mercado é caracterizado por uma área física, territorial ou geográfica. Dessa forma, localidades diferentes irão refletir mercados diferentes quanto aos seus costumes, perfis, necessidades etc.;
- dimensão do tempo: todo mercado depende de uma época, assim, épocas diferentes traduzem mercados com características e necessidades diferentes (natal, ano novo, festas juninas, dia dos pais, dia das mães, dia dos namorados, comemorações locais etc.).
- dimensão de oferta e procura: todo mercado é caracterizado pela oferta que é a disponibilidade de algo e, simultaneamente pela procura ou necessidade de algo (CHIAVENATO, 2015, p. 17).

O mercado é formado, por um lado, pelas ofertas de trabalho e, por outro, pelas pessoas que se colocam à disposição com suas competências, habilidades e saberes. Temos então o mercado de trabalho ou mercado de emprego que, para Chiavenato (2015), é formado pelas ofertas de trabalho ou de emprego disponibilizadas pelas organizações em um determinado lugar e em uma determinada época ou período, envolvendo assim uma dimensão de espaço e de tempo. Para Chiavenato (2015, p. 18), “o mercado de trabalho é basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego. [... podendo] ser segmentado por setores ou categorias ou por tamanhos ou ainda por regiões”. Quanto maior a quantidade de organizações em uma determinada região geográfica, maior será o mercado de trabalho ou emprego e sua capacidade de oferecer oportunidades de trabalho.

Complementando, Banov (2010, p.14) afirma que mercado de trabalho ou de emprego “são as vagas oferecidas pelas organizações, e é regulado pelo mecanismo de oferta e procura que se reflete nos critérios de recrutamento e seleção de pessoal”. Esse mercado de trabalho se comporta em termos de oferta e procura, isto é, no momento em que há disponibilidade de empregos por parte das organizações, há demanda de empregos por parte dos profissionais, respectivamente.

Em outra parte, está o mercado de recursos humanos ou mão de obra que “é formado pelo conjunto de todas as pessoas aptas ao trabalho em um determinado lugar e em uma determinada época”, segundo Chiavenato (2015, p. 21). É determinado pela parcela de

---

<sup>17</sup> *Stakeholder*: público estratégico que tem interesse em uma organização, podendo ou não ter uma participação ou investimento nela. In: ROCHA, T.; GOLDSHMIT, A. **Gestão dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.



indivíduos que estão aptos a trabalhar ou que estão trabalhando. Esse mercado de mão de obra em relação a oportunidades de emprego é constituído de candidatos reais e candidatos potenciais.

- candidatos reais: são todos aqueles que procuram por alguma oportunidade de emprego, independentemente de se encontrarem empregados ou não;
- candidatos potenciais: são todos aqueles que apesar de não estarem buscando oportunidades de emprego, possuem condições de preencher adequadamente essas oportunidades podendo ser influenciados pelas ofertas de vaga de outras organizações (CHIAVENATO, 2015, p. 23).

O mercado de recursos humanos ou mão de obra, devido ao seu tamanho e complexidade, “acaba por se segmentar por grau de especialização ou formação e ou por regiões. Mais especificamente, o chamado mercado de mão de obra é aquele constituído pelos sujeitos não qualificados que não possuem experiência ou não têm formação básica” (CHIAVENATO, 2015, p. 24).

## **2.4 A educação e o mercado de trabalho**

A educação e o mercado de trabalho trazem um descompasso em seus discursos e práticas. Segundo Hillesheim e Garcia (2019, p. 481), existe “um descompasso entre o perfil existente da força de trabalho e as novas demandas impostas por aqueles avanços, em particular, pelas inovações nos processos produtivos”.

A educação se orienta na formação do ser humano e é regrada na busca da socialização do conhecimento, na interlocução e no debate, por um aprendizado de média e longa duração, na socialização para o reconhecimento das necessidades uns dos outros, respeitando a individualidade e os direitos do indivíduo enquanto cidadão. Por outro lado, o mercado de trabalho se apresenta focado no lucro, no resultado advindo da utilização da mão de obra, no aumento da produtividade *per capita*, na competitividade, na diligência do relacionamento, no controle de custos, na qualidade do produto final, na valorização do serviço, de forma que toda

a atividade produtiva deve ser alcançada e concluída com toda a celeridade possível dentro do que exige o “momento da verdade”<sup>18</sup>.

Mesmos descompassadas, por naturalmente ter um ritmo diferente pelo foco de atuação, de acordo com a Lei de Coulomb<sup>19</sup>, em que os opostos acabam por se atrair, mesmo com fronteiras definidas e reforçando seus limites, a universidade vem se adaptando ao mercado de trabalho através da adoção de critérios de eficiência e eficácia, produtividade, definição de indicadores de desempenho que se associam às avaliações institucionais.

Conseqüentemente, o mercado de trabalho através de processos de reestruturação e reengenharia produtiva, tem gerado necessidades de flexibilidade nas atividades laborais, levando o indivíduo a buscar, por dever ou responsabilidade, novos conhecimentos que possam reforçar suas competências profissionais. Assim, a educação se vê novamente avaliada quanto ao limite de seus processos, sendo exigida em mudar seu olhar para os detalhes de suas relações em relação ao elo que a une ao mercado de trabalho – os indivíduos alunos, os indivíduos trabalhadores.

Dentro das organizações, o trabalho realizado pelos indivíduos, desde as suas tarefas mais comuns, passa a ser organizado através de processos – métodos, procedimentos, técnicas e sistemas metodológicos que devem ser análogos e equivalentes, gerando assim um processo educacional de massa, com o objetivo de preparar os indivíduos no foco profissional, desenvolvendo suas habilidades e suas competências. De acordo com Fava (2016, p.117), “a educação passou a ter o objetivo de capacitar trabalhadores que satisfizessem as demandas de uma sociedade cujo modo preponderante de produção, por meio de uma rigorosa divisão entre as tarefas intelectuais (dirigentes) e as operacionais”.

De um modo geral, a operação de máquinas e equipamentos exigia pouco ou nenhuma alteração em relação à sua operação, apenas necessitava comportamentos predeterminados, que eram exaustivamente repetidos por funcionários operacionais, com pouca variação. Conforme aponta Fava (2016, p. 117), “perceber, entender e assimilar o funcionamento de cada operação, bem como os movimentos necessários para realizá-la, decorando-os e repetindo ao longo do tempo, não vindicava outra formação escolar e profissional”.

---

<sup>18</sup> Momento da verdade é o momento de encontro entre o cliente e o funcionário ocasião única que o cliente tem para formar sua imagem da empresa e é essa experiência que o faz voltar ou não a procurar os serviços daquela empresa. In: CARLZON, J. **Momentos da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

<sup>19</sup> A Lei de Coulomb: lei da física que descreve a interação eletrostática entre partículas eletricamente carregadas. Foi formulada e publicada pela primeira vez em 1783 para o estudo da eletricidade. Defende que uma força pode ser atrativa ou repulsiva dependendo do sinal das cargas. É atrativa se as cargas tiverem sinais opostos e é repulsiva se as cargas tiverem o mesmo sinal. In: FERRAZ, M. S. A. *et al.*; **Eletromagnetismo**. Porto Alegre: DAGAH, 2018.

No entanto, como argumenta Libâneo (2010, p. 30), ao associar-se com os processos de comunicação e interação, “a educação permite que os indivíduos possam assimilar saberes, habilidades, técnicas, atitudes e valores existentes em um meio culturalmente organizado, e dessa forma, ter condições de alcançar o nível necessário para a reprodução e produção de outros saberes, técnicas e valores”. O autor também ressalta que

é intrínseco ao ato educativo seu caráter de mediação que favorece o desenvolvimento dos indivíduos na dinâmica sociocultural de seu grupo, sendo que o conteúdo dessa mediação são os saberes e modos de ação. [...] e os principais objetivos da educação básica são: preparação para o mundo de trabalho, formação para uma cidadania crítica, preparação para a participação social e formação ética (LIBÂNEO, 2010, p. 32).

Bento (2016, p. 81) complementa que “o capital humano pode ser considerado como sendo a soma das capacidades, dos conhecimentos, das habilidades e das experiências dos funcionários e dos gestores de uma organização, somados à criatividade e à inovação organizacional”. Dessa forma, o conceito de capital humano leva à concepção de que a educação modifica as habilidades dos indivíduos uma vez que os níveis educacionais de um determinado grupo ou sociedade, se relacionam com o desenvolvimento econômico gerando uma maior produtividade uma vez que indivíduos bem preparados obtêm os melhores resultados organizacionais.

A tendência do mundo moderno é tornar, cada vez mais, o cérebro humano fator decisivo para o sucesso da economia, que permite a Bento (2016, p. 80) argumentar que “é importante investir no capital humano uma vez que possibilita às empresas a melhoria do nível de capacitação de seus funcionários e, com isso, a capacidade de inovação da organização”, uma vez que a competitividade e a lucratividade são obtidas através das pessoas.

De acordo com o Centro de Referência de Inteligência Empresarial – (CRIE), o capital humano se refere tanto à capacidade, habilidade e experiência como também ao conhecimento formal que os funcionários possuem e que agrega valor à organização. Porém, este capital não é de propriedade das organizações, uma vez que as pessoas não pertencem ao patrimônio organizacional. Portanto, o capital humano pertence ao próprio indivíduo, embora possa ser utilizado pela organização para criar valor (BENTO, 2016, p. 81).

Com o advento da revolução tecnológica, a educação passa a ser uma ferramenta para a condução dos processos organizacionais em direção às exigências e necessidades do mercado

de trabalho quanto à qualidade, à segurança e à velocidade de atendimento que permeiam o mundo do trabalho e voltada a realidade geral da sociedade.

O indivíduo se mantém na busca por manter-se empregado e, devido às dificuldades socioeconômicas, a educação passa à categoria de artigo ou produto disponível para aquisição, sendo oferecida pelo mercado no lugar do Estado que se isenta da sua responsabilidade pela formação dos indivíduos e a propagação de conhecimentos em todos os níveis sociais. Um mercado que massifica a educação, e torna a competição e a individualização acanhadas, faz com que os sujeitos organizacionais sejam cada vez mais comuns e plurais. Para Hillesheim e Garcia (2019, p. 482), deve ser dada importância na formação do sujeito profissional.

A educação formal, além de auxiliar enormemente na produção material, atendendo necessidades objetivas do mundo produtivo por meio da formação da força de trabalho do ponto de vista operacional – domínio de novas tecnologias, assimilação de novas formas de organização do trabalho etc. – tem uma centralidade na *moldagem* da subjetividade do trabalhador (e das gerações futuras de trabalhadores), em consonância com os valores e formas de consciência que corroboram para os processos de reprodução da forma social capitalista.

Essa busca do sujeito organizacional por manter-se empregado ou mesmo para manter-se empregável, ou seja, ser desejado e reconhecido pelo mercado de trabalho pela sua eficácia, e, respectivamente, satisfazer seu desejo pessoal por uma posição diferenciada, pelo reconhecimento como um profissional que busca por sua realização pessoal e profissional, e altos níveis de motivação e auto realização. Dardot e Laval (2016, p. 209) afirmam que “é o caso da educação e da formação profissional, vistas como escudos que protegem do desemprego e aumentam a empregabilidade”. Para os autores, trabalha-se “para a sua própria eficácia, para a intensificação de seu esforço, como se essa conduta viesse dele e se esta lhe fosse comandada de dentro por uma ordem imperiosa de seu próprio desejo, à qual ele não pode resistir” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 322).

Dessa forma, a educação e o mercado de trabalho, cercados e dirigidos pela sociedade e o sistema sociopolítico econômico vigentes, tornam-se intimamente ligados. As concepções de como fazer educação se transformam, e os saberes escolares e sociais, as vivências pessoais e as experiências profissionais se agregam, gerando processos educacionais prontos, focados nas mais diversas necessidades de formação dos sujeitos. O processo educativo acompanha as mudanças exigidas pelo mercado de trabalho que representa as carências das organizações e torna a educação um elemento essencial para adentrar, permanecer e galgar posições nesse mercado de trabalho.

Fava (2016) indica que a educação atravessa todas as esferas sociais, dessa forma ela acontece nos mais diferentes espaços, possibilitando que todos venham aprender e ensinar. Mas o processo de ensino e aprendizagem, com metodologias e conteúdos fragmentados, acaba se organizando em sequências rígidas, tendo como meta a uniformidade de respostas para padronizar os procedimentos, separando os tempos de aprendizagem teórica e prática, exercendo, assim, um rigoroso controle sobre o aluno. Segundo Fava (2016, p. 117) “esse processo instrucional atende apropriadamente as demandas do mundo do trabalho, da vida social, que se regem pelos mesmos parâmetros das convicções e comportamentos que foram definidos pelo *status quo* das indústrias como pertinentes e aceitáveis”.

Essa fragmentação curricular, que segmenta o conhecimento em áreas e disciplinas aplicadas de forma isolada da prática social concreta, constitui-se decorrente das classes sociais no capitalismo e, como consequência, vê-se uma teoria que se supõe desassociada da prática. A exteriorização dessa fragmentação forma uma matriz curricular que distribui as disciplinas, com respectivas cargas horárias por séries e turmas sequenciais, e, aleatoriamente, cabe, como tarefa, ao aluno a reconstituição das interdependências e das relações que devem se estabelecer entre os diversos conteúdos disciplinares.

As estratégias organizacionais e institucionais de trabalho que se enquadram dentro dos modelos taylorista e fordista, propiciam uma capacitação segmentada por conteúdos, temas, unidades de aprendizagem e disciplina sem discutir um trabalho pedagógico nas escolas e um processo de levantamento de necessidades de desenvolvimento profissional, nas organizações.

Há instituições de ensino que contratam professores por tarefas ou jornada de trabalho, ou até mesmo por aulas ministradas, de modo que eles se dividem em diversos afazeres em instituições concorrentes sem desenvolverem uma acepção de significância. [...] não há pertencimento (FAVA, 2016, p. 118).

A educação e formação profissional estão relacionadas com as determinações que são definidas pela organização em relação às necessidades e conhecimentos de aprendizagem. Portanto, temos nas organizações a aplicação de um ensino fundamentado em conhecimentos organizados por disciplinas de um currículo estruturado com base nos conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características específicas, demandadas pelo mercado (BENTO, 2016). O autor aponta competência como um termo que designa os conteúdos particulares exigidos de cada qualificação (conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características específicas como inovação e criatividade) em uma organização específica.

Os desenvolvimentos de habilidades, de conhecimentos, de atitudes e de outras características específicas para o trabalho se dão pela vinculação da educação e do trabalho, além dos conteúdos que são aprendidos na prática para o desenvolvimento das capacidades de solução de problemas. São estabelecidos processos permanentes de atualização de currículos, tendo em vista as mudanças constantes ocorridas no mercado. Empregadores, educadores e empregados se reúnem para discutir de que forma seus conteúdos de disciplina e currículo podem se transformar em referência de mercado.

A educação e a formação profissional de nível tecnológico vem se destacando e tem como objetivo garantir aos profissionais empregados, ou não, o direito à aquisição de competências profissionais – conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e outras características específicas, que possa torná-los aptos para o mercado de trabalho. Para Mankiw (2016, p. 377) “a concentração de investimentos direcionadas para os sujeitos organizacionais através das empresas, é o seu capital humano e o tipo de capital humano das empresas mais importante é a educação”.

Dessa forma, a educação é um investimento com foco em um patrimônio para aumentar a produtividade futura da empresa, atendendo, assim, a demanda exigida pelo mercado. Um exemplo, são as mudanças tecnológicas que vem alterando a demanda da mão de obra no mercado de trabalho na busca e, conseqüentemente, a valorização de profissionais mais qualificados. Desse modo, os profissionais que têm mais educação, que são mais qualificados, acabam sendo recompensados com valores de remuneração – salário e benefícios, em média, maiores daqueles que não tem – o modelo educacional formal, mesmo com algum descompasso frente ao mercado de trabalho como vimos, eleva a remuneração total dos sujeitos organizacionais pela perspectiva da oferta e da procura.

Os sujeitos organizacionais por sua vez, empregados, desempregados ou mesmo desalentados, ofertantes de suas competências e mão de obra no mercado de trabalho, se dispõem a arcar com os custos de uma educação formal por entenderem que esta lhes possibilitará alguma recompensa. Para Mankiw (2016, p. 377), “essencialmente, a diferença salarial entre os trabalhadores com alto nível educacional e aqueles com nível educacional mais baixo pode ser considerada um diferencial compensatório pelo custo da instrução”.

Esse é um olhar sobre a educação, em consonância com a perspectiva do capital humano, que considera a formação e o grau de instrução como uma forma de assegurar aos sujeitos organizacionais melhores salários, melhores benefícios e melhores oportunidades. Somado a isso, quanto mais adequada às necessidades da organização for a formação acadêmica do sujeito

organizacional, melhor será também a sua classificação entre os considerados talentosos e não talentosos.

É importante ressaltar que, empregados ou não, essa é uma forma dos sujeitos organizacionais mostrarem ao mercado de trabalho, serem possuidores de uma produtividade inata pela sua disposição em passar vários anos estudando.

De acordo com essa visão alternativa, quando as pessoas obtêm seu diploma universitário, por exemplo, não se tornam mais produtivas, mas sinalizam seu maior talento aos empregadores em perspectiva. Como a obtenção de um diploma é mais fácil para as pessoas talentosas do que para as não talentosas, mais pessoas talentosas obtêm graduação universitária. Como resultado, é racional para as empresas interpretar o título universitário como sinal de talento (MANKIW, 2016, p. 380).

Portanto, os benefícios que esse modelo educacional apresenta vêm de uma combinação entre os efeitos do capital humano que oferece um aumento de produtividade e os efeitos dessa sinalização que apresenta uma produtividade a ser desvendada.

Nesse contexto das relações de trabalho, de emprego e a da formação do sujeito organizacional, colocam a empresa na busca por atender as necessidades que lhe são impostas pelo mercado, aderindo a um modelo educacional complementar que além de lhe atender também possa apurar a aptidão, o talento e a produtividade dos sujeitos organizacionais quer estejam empregados, desempregados ou desalentados, bem como daqueles que, embora possam parecer não tão aptos ou hábeis, sejam capazes de acrescentar competências aos seus recursos educacionais.

### 3 A PEDAGOGIA E A PEDAGOGIA ORGANIZACIONAL

Com as mudanças ocorridas no mercado, de forma geral, de acordo com Kowalczyk e Vieira (2011, p. 12469), principalmente pelo “impacto causado com a chegada da tecnologia, as organizações buscaram investir em educação através de um modelo educacional que pudesse trazer uma construção do conhecimento para seus sujeitos organizacionais”.

Esse investimento, no desenvolvimento intelectual dos sujeitos organizacionais, tem sido uma tendência que vem se mostrando presente no mundo moderno, uma vez que traz para as empresas uma vantagem competitiva e uma posição de destaque no mercado de negócios, que, de acordo com Kowalczyk e Vieira (2011, p. 12469). “as organizações que aprendem, obtêm um retorno tanto dos seus sujeitos organizacionais quanto no seu crescimento econômico, gerando, com isso, um maior comprometimento da equipe e um retorno de superação dos resultados”.

Libâneo (2010) apresenta três práticas ou modelos educacionais: formal, informal e não-formal. A educação formal abrange as instâncias de formação escolares ou não, desde que apresentem objetivos educativos explícitos, bem como uma ação intencional institucionalizada, sistemática e estruturada. Há uma relação e interrelação entre essas três modalidades distintas de educação, uma vez que não podem ser consideradas isoladamente, mesmo porque não há uma ordem sequencial em que devam se dar. Portanto, para o autor “[...] há muitas práticas educativas, em muitos lugares e sob variadas modalidades, há, por consequência, várias pedagogias: pedagogia familiar, pedagogia sindical, pedagogia dos meios de comunicação etc., e também a pedagogia escolar” (LIBÂNEO, 2010, p. 31).

A educação informal equivale a ações e influências feitas pelo meio ambiente sociocultural e que se desenvolve através das relações dos indivíduos e dos grupos, dos quais resultam conhecimentos e experiências práticas, sem que estejam de alguma forma ligadas a uma instituição, visto que não são intencionais e nem organizadas sistematicamente e, portanto, sem objetivos explícitos, sem o caráter de institucionalidade e estruturação.

Por outro lado, Libâneo (2010, p. 31) coloca que “a educação não-formal seria a realizada em instituições educativas fora dos marcos institucionais, mas com certo grau de sistematização e estruturação”. Ela se compõe de propostas educacionais mais abertas que se desenvolvem com flexibilidade com o uso de procedimentos metodológicos diversificados, deixando de seguir uma sequência considerada convencional. Quanto às organizações, como exemplifica Lopes (2011, p. 53), “estas apresentam programas de formação profissional em



serviço”, e as Universidades Corporativas, que têm por objetivo preparar e orientar as atividades profissionais, promover cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus funcionários, tornam possível identificar a atuação da pedagogia sob o foco de uma Educação Corporativa.

O modelo de educação formal aplicado no ensino de crianças e de adolescentes era o mesmo modelo de educação formal de ensino aplicado a adultos, o que tende a dificultar, principalmente, os adultos a assumirem uma liberdade e responsabilidade por suas próprias ações. À medida que se tornam mais maduros e, conseqüentemente, mais experientes, os indivíduos acabam por desenvolver uma postura mais crítica e, com isso, manifestam a necessidade de participarem de forma mais ativa do seu processo de aprendizagem, administrando o conteúdo de seu aprendizado da mesma forma que são motivados a aprenderem a tomar decisões sobre as suas situações de vida. O modelo educacional, entretanto, não levava em conta essas mudanças entre a infância, a adolescência e a fase adulta, o que acabava gerando alguma resistência no aprendizado, principalmente dos adultos.

Ao tratar de aprendizagem, Abrantes (2012, p. 93) entende que ela é contínua, sendo um “processo de reflexão no qual o indivíduo, após receber uma informação, faz uma análise reflexiva e, com isso, adquire um conhecimento”. Portanto, a aprendizagem é um processo de ações pessoais, quer de quem ou o que transmite a informação, quer de quem a processa e a transforma em conhecimento, como é o caso dos empregados de uma organização.

Nesse capítulo, busca-se traçar a importância que o mundo do trabalho, atualmente, dá a processos educacionais centrados em pedagogias que auxiliem na formação de profissionais que atendam às necessidades “reais” das empresas. Para tanto, discutimos o conceito “pedagogia”, a partir da sua importância para a formação humana e o mundo do trabalho, e como uma tecnologia, uma ferramenta para o desenvolvimento de conhecimentos. Também, tratamos de abordagens pedagógicas que, diferentemente de uma pedagogia “tradicional”, focam em processos pedagógicos que auxiliam na compreensão da Pedagogia Organizacional, como a Andragogia, a Antropogogia e a Heutagogia.

### **3.1 A pedagogia como fundamento e exercício da educação**

A Pedagogia, segundo Abbagnano (2007), significa a prática ou profissão de educador. Com o tempo, passou a identificar qualquer teoria da educação, um pensamento ou mesmo um pressuposto referente a qualquer prática educacional. Na Antiguidade, a pedagogia não tinha o

status de ciência, embora fosse considerada pertencente à política e à ética, sendo, dessa forma, exercida sob a ótica do que a ética e a política propunham. Seus estudos se voltavam apenas à chamada primeira educação, que era ministrada na infância, e contemplava o ler, o escrever e o contar. Assim, o pensamento pedagógico ficou dividido em duas áreas separadas: a da natureza puramente filosófica, voltada aos fins propostos pela ética, e a área de natureza empírica ou prática, elaborada com o objetivo da preparação inicial da criança para a vida.

A pedagogia passou a existir a partir do momento em que a sociedade entendeu a necessidade de cuidar de crianças e promover, com isso, a sua inclusão em um contexto social. A palavra pedagogia, como citado no capítulo 1, tem a sua origem na antiga Grécia, a partir dos termos *paidós*, que significa criança, e *agogé*, condução ou conduzir; portanto, era o ato de conduzir a criança para ensiná-la e ajudar no seu desenvolvimento. “Quem conduzia as crianças para a escola eram os adultos, geralmente escravos, os pedagogos, como vimos anteriormente. Atualmente, o pedagogo é um profissional que tem a sua formação acadêmica em Pedagogia” (ABRANTES, 2012, p. 15).

Pode-se dizer que a Pedagogia contemporânea, em sua forma mais amadurecida, começa quando são postas de lado as pretensões opostas de reduzir o homem a espírito absoluto ou a mecanismo, e o homem começa a ser julgado e considerado como natureza, sem ser degradado mecanismo (ABBAGNANO, 2007, p. 748).

No decorrer de muitos anos, julgou-se que o ensino e a aprendizagem estavam intimamente ligados de forma que para se dar a aprendizagem teria que ocorrer o ensino. Isso decorrente da convicção de que a aprendizagem deveria estar centrada no professor que, por sua vez, tomava para si o controle e a responsabilidade pelo processo de ensino-aprendizagem. Para De Aquino (2007, p. 10), “isso se caracterizava como pedagogia, cujo significado era confundido por muitas pessoas com o ato de ensinar”. Com o tempo se percebeu que o ganho de maturidade e o aumento das experiências vividas geravam uma postura crítica nas pessoas, que demonstravam uma necessidade de participarem de uma forma mais ativa do processo de aprendizagem, o que incentivou estudos sobre as dificuldades em relação ao aprendizado em adultos, dando origem a novas abordagens de aprendizagem.

Até hoje, muitas escolas e universidades referem-se à aprendizagem como uma atividade puramente pedagógica. Isso pode ser confirmado pela terminologia frequentemente utilizada no dia a dia do mundo escolar e acadêmico (projeto pedagógico, coordenação pedagógica e assim por diante). O fato é que nem sempre estamos realmente diante de uma situação para a

qual a pedagogia é a melhor forma de conduzir a aprendizagem (DE AQUINO, 2007, p.10).

As ideias pedagógicas, hoje, são o que poderíamos denominar de multifárias<sup>20</sup> – apresentam traços diversificados de todas as épocas. E, por sua vez, de acordo com Libâneo (2010), o pedagogo é o profissional que irá atuar em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à uma instituição ou organização e a processos de transmissão, e assimilação de saberes, e modos de ação, porém focado nos objetivos de formação humana definidos previamente.

Pedagogia é o campo do conhecimento científico, que se ocupa do estudo sistemático da educação em suas várias modalidades, e da prática educativa concreta, que se realiza em todos os aspectos, que formam uma sociedade. O que a humanidade produz, cria, transforma, em sua atividade histórico-social, vai constituindo os saberes que formam o patrimônio cultural acumulado (LOPES, 2011, p.21).

De Aquino (2007, p. 10) complementa que “a pedagogia significa literalmente a arte de educar crianças, ou seja, a pedagogia representa a educação centrada no professor”. É um modelo pedagógico que tem como base a aprendizagem, na qual os professores assumem integralmente a responsabilidade pelo que deve ser aprendido pelo aluno e como esse aprendizado deve acontecer. Isso se dá ao considerar, como pressuposto, que os alunos ou indivíduos não possuem maturidade suficiente para se prepararem para a vida e tomarem por si mesmo decisões corretas e, portanto, aprenderem somente o que lhes é ensinado pelo professor.

Já Libâneo (2010, p. 30) entende a pedagogia como “o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, isto é, do ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos ingredientes básicos da configuração da atividade humana”. Deste modo, a prática pedagógica deve ser intencional e exigir uma ação humana também intencional, focada em práticas sociais voltadas às relações de influências entre pessoas. Esse processo pedagógico deve se desenvolver como uma prática social de conciliação das relações entre grupos e classes sociais em uma postura de intermediação para determinar finalidades sociopolíticas e econômicas.

Desse modo, a pedagogia desenvolve e zela, de fato, pelos processos educativos, os métodos, as maneiras de ensinar de uma forma bem mais abrangente e integral. Ela é um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e uma

---

<sup>20</sup> Multifário: que tem muitos aspectos, variado. Que se diz ou se exprime de muitos modos. Que pode ser de várias espécies ou que se apresenta sob diversos aspectos, multimodo, multiforme.

diretriz orientadora da ação educativa. O fenômeno educativo apresenta-se, assim, como a expressão de interesses sociais em conflito na sociedade.

Franco (2008, p. 85), ao conceituar a pedagogia “como ciência da educação, julga necessário considerar que a dimensão da educação, que será o objeto da pedagogia como ciência, seja a práxis<sup>21</sup> educativa”, e, dessa forma, a práxis da educação será assim aprendida como a realidade pedagógica. O autor ainda afirma que:

A pedagogia não poderá ser ciência se não se organizar em torno da reflexão engajada, devendo se constituir como ciência crítica e reflexiva, mergulhada no universo da prática educativa, engajada nos anseios do coletivo, sabendo, por princípio, que não basta a ela ser uma ciência da crítica sobre a prática. Isto é pouco e não é um caminho fecundador de novas percepções (FRANCO, p. 91).

A Pedagogia como uma ciência que expressa uma direção explícita da ação educativa, sendo o modo como se ensina, o modo como se compartilha a matéria, o uso de técnicas de ensino, diferencia-se da educação, que, por sua vez, tem como função a produção e a reprodução da vida social, cunhada socialmente, a partir da reorganização e renovação dos indivíduos, sem os quais não existiria nenhuma prática social. O desenvolvimento mais recente da teoria pedagógica tem acentuado de forma mais pontual a caracterização prático-teórico da Pedagogia.

Assim, a Pedagogia é o ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos ingredientes básicos da configuração da atividade humana. A Educação por sua vez, é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais (LIBÂNEO, 2010).

Portanto, a prática pedagógica vem a ser a atividade do fazer científico da pedagogia sobre a prática educativa. E, desta forma, cabe à pedagogia ser uma ciência transformadora do senso comum em ações científicas factuais e ativas, perante a concepção dos valores educacionais assegurados como relevantes por um modelo educacional atual. Ela deve ser uma prática social que atua na formação individual e grupal dos indivíduos, fortalecendo suas características de seres humanos sociais.

---

<sup>21</sup> Práxis é entendida no marxismo como o conjunto de ações que possibilitam ao homem transformar o mundo e, ao mesmo tempo, ele próprio o que o faz o principal elemento da história humana. Também é tudo aquilo que tem a ver com toda ação concreta, objetiva e prática (ABBAGNANO, 2007).

### 3.2 Andragogia

De acordo com Beck (2015), a expressão Andragogia foi inicialmente formulada por Alexander Kapp (1799-1869), professor alemão, em 1833. A primeira vez em que se usou o termo foi no livro *Platon's Erziehungslehre* (Ideias Educacionais de Platão). Nesse livro, Kapp descreve a necessidade de aprender ao longo da vida e, para isso, é preciso de muita autorreflexão e ter objetivos claros em relação ao aprendizado (educação em relação à formação).

Kapp não desenvolveu uma teoria nem pressupostos andragógicos, mas justificou a prática da Andragogia como imprescindível para a educação de adultos de uma maneira diferente ao método que se aplicava na época. Em seu livro, mostrou a diferença entre a Andragogia e a Pedagogia Social, nome que ele deu ao modelo pedagógico que buscava envolver os alunos em sala de aula (BECK, 2015).

O termo Andragogia caiu em desuso, reaparecendo, em torno de 1924 no relatório de Rosentock<sup>22</sup>, sinalizando que a educação de adultos requeria professores, métodos e uma filosofia diferenciada. A expressão Andragogia foi utilizada amplamente, desde a década de 1960, na França, na Iugoslávia e na Holanda referindo-se à disciplina que estudava o processo de formação de adultos ou a ciência da educação de adultos. “Eduard Lindeman<sup>23</sup> (1885 – 1953), em 1927, adotou de Rosenstock a expressão Andragogia e a utilizou algumas poucas vezes no Estados Unidos” (ABRANTES, 2012, p. 95).

A Andragogia, inicialmente definida como a arte e a ciência de assistir adultos a aprender, enquanto teoria ou sistema de ideias, conceitos e aproximações com uma forma de aprendizagem e de formação de adultos, foi introduzida e divulgada nos Estados Unidos por

---

<sup>22</sup> Eugen Rosenstock-Huessy, nascido Eugen Rosenstock (Berlin, 6 de julho de 1888 – Norwich, Vermont, 24 de fevereiro de 1973), foi um pensador, historiador, jurista, filólogo e linguista alemão. Foi o pioneiro na aplicação dos conceitos andragógicos. Quase 100 anos após Alexander Kapp abordar o termo Andragogia, *Eugen Rosenstock* se tornou referência para muitos educadores de adultos, principalmente na época de guerra mundial. Quando se treinava qualquer profissional nessa época, se levavam muitos conceitos abordados pelo alemão. Fez parte do *Hohenrodter Bund*, grupo de estudiosos alemães que trabalhavam em favor da educação nacional, desenvolvendo teorias e conceitos práticos sobre a educação de adultos. De lá surgiu a Escola Alemã de Pesquisa Pública e Educação de Adultos (*Deutsche Schule für Volksforschung und Erwachsenenbildung*), que foi onde se aplicou pela primeira vez cursos voltados para a formação profissional com base nos conceitos andragógicos (BECK, 2015).

<sup>23</sup> Eduard Lindeman (1885 –1953) foi um educador americano, notável por suas contribuições pioneiras na educação de adultos. Ele introduziu muitos conceitos de educação de adultos moderna em seu livro *The Meaning of Adult Education*, viveu por algum tempo na Alemanha, onde teve papel fundamental na história da Andragogia. Em 1926, Eduard Lindeman viajou para a Alemanha, onde teve contato com a educação de adultos, em especial de trabalhadores. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/eduard-lindeman/>. Acessado em: 18/12/2019.

Malcom Knowles (1913 – 1997)<sup>24</sup>, na primeira edição de seu livro *The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy*, publicado em 1980.

Nos dias de hoje se coloca como uma alternativa à pedagogia no que se refere à educação centrada no aprendiz para pessoas de todas as idades. Conforme De Aquino (2007, p.11):

o modelo andragógico define a responsabilidade compartilhada entre professor e aluno, o que possibilita criar um alinhamento entre essa abordagem e a maioria dos adultos que buscam independência e responsabilidade por tudo o que julgam de interesse e importante em seu aprendizado.

Segundo Abrantes (2012), o sistema acadêmico atual se desenvolveu de forma que os assuntos e os professores são secundários, e o aluno é demandado a se ajustar a um currículo preestabelecido. Assim, grande parte do aprendizado se baseia na transferência passiva da experiência e do conhecimento de outros para o estudante.

Knowles baseou suas pesquisas nos estudos de Linderman para o desenvolvimento de seus modelos para a educação de adultos. O modelo andragógico de Knowles se fundamentou em quatro suposições básicas, todas relativas à capacidade, necessidades e desejos dos estudantes assumirem a responsabilidade pela sua aprendizagem (BECK, 2015).

Em De Aquino (2007), vemos que essas suposições de Knowles eram:

1. O posicionamento do estudante muda da dependência para a independência ou auto direcionamento;
2. Os estudantes acumulam uma gama de vivências e experimentações que podem ser usadas como base sobre a qual será construída a aprendizagem;
3. A prontidão do estudante para aprender, torna-se cada vez mais associada com as tarefas de desenvolvimento de papéis sociais;
4. As perspectivas do estudante de tempo e de currículo mudam da protelação para o ativismo da aplicação do que foi aprendido e de uma aprendizagem focada no desempenho.

Sabe-se que estudantes adultos retêm apenas 10% do que ouvem, após 72 horas (três dias), entretanto serão capazes de lembrar 85% do que ouvem, veem e fazem, após o mesmo prazo de três dias. As informações mais lembradas são aquelas recebidas nos primeiros 15 minutos de uma aula ou palestra. Segundo o

---

<sup>24</sup> Malcom Shepherd Knowles (1913-1997), talvez tenha sido o representante mais importante da área de educação de adultos na segunda metade do século XX. Escreveu os principais trabalhos de educação do Estados Unidos. As tentativas de Knowles para desenvolver uma base conceitual diferenciada para a educação e para a aprendizagem de adultos tornaram a andragogia uma abordagem amplamente discutida e utilizada. Seus trabalhos foram de crucial importância na orientação de educadores de pessoas adultas a assumir a postura de ajudar pessoas a aprender em vez de simplesmente ensiná-las. Disponível em: <<https://andragogiabrasil.com.br/malcolm-knowles/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

educador Kevin Miller, dependendo do método empregado, a retenção do aprendizado é de: 1) 5% em aula; 2) 10% em leitura; 3) 20% com audiovisual. 4) 30% com demonstração; 5) 50% com grupos de discussão; 6) 75% com prática (aprender fazendo); e 7) 80% ao ensinar os outros (quanto mais se ensina, mais se aprende). Essas informações comprovam que a forma de ensino e aprendizado devem ser diferentes entre crianças e jovens e adultos, principalmente funcionários de empresas (ABRANTES, 2012, p. 97).

Knowles também afirma que a Andragogia deve privilegiar a prática, partindo do concreto ao abstrato. Dessa forma é possível lembrar mais e aprender mais daquilo que foi feito. Conseqüentemente, motivar as pessoas para que elas aprendam e se desenvolvam mais e melhor acaba sendo uma tarefa das mais difíceis e uma das preocupações é o não comprometimento por parte daqueles que precisam aprender.

Com isso, pode-se refletir se a Pedagogia é uma forma apropriada para o ensino e aprendizado de adultos ou se cabe a Andragogia, por apresentar uma abordagem que melhor incentiva uma postura crítica e a necessidade da experimentação prática, e, com isso, tem condições de produzir melhores resultados para os estudantes. Essa reflexão pode levar ao entendimento de que existe um contínuo pedagógico, no qual a Pedagogia, também chamada de aprendizagem direcionada, se coloca em uma extremidade, enquanto a Andragogia, conhecida por aprendizagem facilitada, encontra-se na outra extremidade.

Assim, para que se tenha um processo de aprendizagem eficaz e eficiente, é necessário se deslocar ao longo desse intervalo buscando encontrar a combinação mais adequada entre essas duas abordagens. Para Beck (2015), esse contínuo pedagógico-andragógico de aprendizagem pode ser aplicado a qualquer situação de aprendizagem, independentemente da idade e maturidade daquele que aprende. Dessa forma, a escolha da combinação correta da Andragogia com a Pedagogia no processo de aprendizagem depende de fatores, como experiências educacionais anteriores dos alunos, bem como do nível de desenvolvimento intelectual de cada um e sua participação no ambiente educacional.

### **3.3 Heutagogia**

“Stewart Hase e C. Kenyon criaram o termo Heutagogia, um processo de aprendizagem em que o estudante se encontra sozinho, uma vez que não existe a figura do professor ou facilitador presente” (ABRANTES, 2012, p. 99). De acordo com De Aquino (2007, p. 12) a

Heutagogia “é uma abordagem considerada ideal para as necessidades de aprendizagem das pessoas do século XXI, uma vez que estaria alinhada com as novas tecnologias educacionais, o que estimula um desenvolvimento individualizado de competências”.

De Aquino (2007, p. 12) complementa que é uma proposta que está em destaque nos tempos modernos “por meio da Internet, aplicações multimídias e ambientes virtuais que estimulam um desenvolvimento individualizado de competências”, podendo ser definida como aprendizagem eletrônica ou *e-learning*. É possível afirmar que a EaD está baseada neste conceito.

Mudanças nos padrões e princípios de trabalho, como horário flexível, *job rotation*, *home office*, *conference call*, *zoom*, robótica, entre outras, voltadas principalmente aos profissionais com habilidades que exijam concentração de conhecimento em atividades das áreas industrial, econômica e de serviços, criaram uma alta demanda de auto aprendizado com base na Heutagogia.

Ainda que a expressão Heutagogia tenha sido proposta há poucos anos, segundo Abrantes (2012, p. 99), “o conceito de uma aprendizagem sem a presença do professor ou facilitador vem sendo praticada há mais de 100 anos”, principalmente através dos cursos por correspondência e há mais de 30 anos via televisão. O EaD, surgiu devido à necessidade de preparar profissional e culturalmente milhões de pessoas que, pelos mais diversos motivos, não tinham como frequentar as escolas regulares.

O primeiro obstáculo que dificulta o acesso direto do estudante à escola, especialmente nos países de grande extensão territorial, são as distâncias, uma vez que poucos dispõem de uma unidade escolar de acesso. Como aponta Abrantes (2012), o tempo se apresenta como outro sério problema pela dificuldade em combinar o horário de trabalho com o horário fixo das aulas convencionais. E, nem sempre, os cursos oferecidos veem ao encontro das necessidades profissionais de cada indivíduo. Dessa forma, nasceu o EaD como uma ferramenta para ajudar os indivíduos a transporem os obstáculos e possibilitarem que estude diretamente na própria casa. Inicialmente foi utilizado o correio, depois horários acessíveis em programas na TV e atualmente, com o apoio da Internet e da mídia eletrônica, se apresenta, uma nova ferramenta de ensino.

A primeira escola por correspondência que se tem notícia surgiu em 1890, na Alemanha. “A seguir, inúmeros países adotam o ensino a distância como uma opção a mais para ministrar cursos em nível médio, técnico, universitário e de pós-graduação”. O primeiro país a fundar a Universidade Aberta, foi a Inglaterra (ABRANTES, 2012, p. 99).



Segundo Abrantes (2012, p. 100), “Stewart Hase desenvolveu o conceito de heutagogia, no sentido do mesmo ser mais um refinamento que um substituto da andragogia”. O foco na aprendizagem autodirigida utilizada por Knowles como uma característica de aprendizagem de adultos, foi tomada por Hase para desenvolver o conceito da Heutagogia. Ela não trata diretamente da relação entre ensino e aprendizado, mas foca a questão no desenvolvimento individual.

As perguntas que a Heutagogia, segundo Abrantes (2012, p. 100), se faz, são: “Como aprender a aprender? A proposta é que conteúdos e modelos de oferta sejam pensados (desenhados), visando à habilidade de aprender o processo de adquirir conhecimento”. Como também: “a heutagogia também pode também ser entendida como um autodidatismo, ou seja, a pessoa aprende sozinha, por exemplo, na frente da tela de um computador” (ABRANTES, 2012, p. 101).

### 3.4 Antropogogia

O sentido etimológico da palavra vem das raízes gregas *anthropos*, que denota amplamente ser humano, e *agogus*, que significa conduzir/orientar. A Antropogogia pode ser definida como a **orientação dos seres humanos**, ou se pluralizado, a conduta da humanidade. Felix Adam (1921-1991)<sup>25</sup> foi um dos responsáveis pela teoria, e definiu a Antropogogia da seguinte forma: é a ciência e a arte de instruir e educar os homens permanentemente, em qualquer período de seu desenvolvimento psico-biológico, em função de sua vida natural, ergológica e social (BECK, 2018).

Abrantes (2012, p. 96) define “a antropogogia ou andragogia como sendo o ensino para adultos, homens e mulheres. Um caminho educacional que procura entender o adulto em toda a sua forma psicológica, biológica e social”. Também busca promover o aprendizado através

---

<sup>25</sup> Felix Adam (1921-1991) foi o fundador e reitor da Universidade Nacional Experimental Simón Rodrigues na Venezuela de 1974 a 1982, da Universidade Interamericana de Educação a Distância do Panamá, de 1984 a 1990. Ao final da década de 1980, se dedicou a estudar os processos educativos da terceira idade, fundando em 1986, na Venezuela, a primeira Universidade da Terceira Idade da América Latina, posteriormente, em 1989, na República Dominicana apoiou a criação da Universidade da Terceira Idade em Santo Domingo. No Peru contribuiu com a criação da Fundação Peruana de Ajuda a Terceira Idade. Apresentou para apreciação da UNESCO sua obra Andragógica: Ciência da Educação de Adultos, sustentando seu modelo andragógico. Em 1989, por seus grandes aportes científico para a educação de adultos e a andragogia como ciência, a Organização dos Estados Americanos (OEA), conferiu o Prêmio Interamericano de Educação Andrés Bello. Disponível em: <<https://andragogiabrasil.com.br/antropogogia/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

da experiência, fazendo com que a vivência estimule e transforme o conteúdo da aprendizagem, reforçando e motivando à uma melhor assimilação. É um aprender a fazer fazendo. O autor também coloca que, até mesmo por questões semânticas, que o melhor termo para o ensino e o aprendizado nas empresas é a Antropogogia Empresarial em relação à Pedagogia Empresarial.

A UNESCO aborda o termo **Antropogogia como aprendizagem ao longo da vida**, enquanto muitos autores defendem a expressão **educação continuada**, ou seja, em todas as fases da vida do ser humano.

Nas últimas décadas muitos pensadores defenderam as **ciências da educação**, pois entendem que para cada fase da vida, há uma vertente da educação específica. Para as **crianças** (pedagogia), aos **adolescentes** (hebegogia), aos **adultos** (andragogia), aos **idosos** (gerontagogia e eldergogia). Existem aqueles que defendem a educação do ser humano ao longo da vida, **em qualquer idade** (antropogogia ou humanogogia), assim como a educação com **pressupostos tecnológicos** (cibergogia) (BECK, 2017, s.p.).

Kenneth D. Benne (1908-1992)<sup>26</sup>, um especialista em educação, definiu a Antropogogia como sendo o aprendizado e a reeducação das pessoas de todas as idades, para consolidar uma base adequada para a sobrevivência humana, destacando a importância de dominar os processos de pensamento crítico e inovador, a **capacidade de ouvir e se comunicar com outras pessoas** que tenham visões conflitantes sobre o mundo.

É preciso entender que todo ser humano muda e evolui durante os anos e, conseqüentemente, seus interesses, suas motivações e a própria preferência pelo aprendizado. Benne (BECK, 2018) relaciona a teoria antropogógica com a capacidade de **aprender com o novo**, com todas as mudanças do dia a dia, que normalmente acontecem quando somos confrontados com a necessidade de nos adaptar em uma nova situação pessoal, profissional e/ou social.

Portanto, a Antropogogia pode ser relacionada a uma estratégia de educar o ser humano de acordo com a sua personalidade, as suas expectativas e seu **momento de vida**. É necessário considerar a importância das normas e dos valores atuais da sociedade, mas além disso, é preciso entender o indivíduo como parte desta evolução constante e, de acordo com suas

---

<sup>26</sup> Kenneth Dean Benne (1908-1992) educador norteamericano, foi presidente da *Adult Education Association* e co-fundador da *National Training Laboratory (NTL)*. Realizou grandes contribuições para a educação de adultos. Propõem a Antropogogia como uma estratégia para a sobrevivência do ser humano, apontando que os membros de uma sociedade que aprende devem ter as informações e conhecimentos mais reconhecidos. Benne comenta: Antropogogia é o pequeno termo eufórico que eu dou para facilitar o aprendizado e a reeducação de pessoas de todas as idades que buscam consolidar uma base adequada para a sobrevivência humana em um mundo cada vez menos propício a alcançar esse objetivo. Disponível em: <<https://andragogiabrasil.com.br/antropogogia/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

experiências particulares de vida e sua maturidade, são necessárias metodologias e técnicas específicas de ensino e aprendizagem.

### 3.5 Pedagogia organizacional

A Pedagogia Organizacional é um campo da pedagogia que está em ascensão, uma vez que possibilita que profissionais das mais diversas áreas possam se capacitar em sua profissão assim como se especializar na profissão atual.

A Pedagogia Organizacional, ou, segundo Abrantes (2012, p. 141), a “Antropogogia Empresarial que se ocupa do desenvolvimento do capital intelectual da empresa, ou seja, do desenvolvimento das pessoas, homens e mulheres,” pode e deve fazer uso das técnicas modernas de comunicação e formação, inclusive dos conceitos da Heutagogia, visto que há a necessidade de diferenciar informação e conhecimento.

O mundo atual oferece uma ampla possibilidade de comunicação e acesso à informação. Qualquer pessoa que não tenha um computador para seu uso pessoal pode ter acesso à internet em lojas, *lan house* (casa de rede) ou *cyber café* (local com concentração de tecnologia avançada) e navegar obtendo os mais variados tipos de informações, o que não significa que a pessoa obteve algum conhecimento. Os conhecimentos somente são internalizados no momento que ocorre o aprendizado, ou seja, à medida que, além do contato com a informação, a pessoa aprofunda o conteúdo com leituras e práticas. O mesmo acontece, por exemplo, em uma aula tradicional, dentro do conceito da Pedagogia. De nada adianta o aluno assistir e ouvir a aula se depois ele não procurar ler e entender o que assistiu.

Dentro do conceito da Pedagogia Organizacional ou Antropogogia Organizacional, Abrantes (2012, p. 102), cita a professora Carmem Maia<sup>27</sup>, da PUC-SP:

Não é mais possível separar o momento do trabalho do momento de aprender. Trabalho e aprendizagem estão diretamente ligados e, enquanto educadores, temos de aproveitar essa realidade para utilizar o ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas no trabalho para otimizar a aprendizagem e a formação acadêmica de alunos-trabalhadores. No Brasil mais de 70% dos adultos trabalhadores não possuem formação acadêmica, mas possuem ampla

---

<sup>27</sup> Professora Carmem Maia é Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC/SP. Pós Doutorado em Educação no London Knowledge LAB da Universidade de Londres. Autora de diversos livros e artigos sobre EAD, entre eles o livro: ABC da educação à distância: a educação à distância hoje - editora Prentice Hall Brasil. Atualmente vem pesquisando novas formas de educação utilizando ipad e celulares.

experiência profissional em diversas áreas. A proposta da educação pelo trabalho é oferecer uma nova alternativa de aprendizagem para adultos trabalhadores aproveitando a própria experiência desenvolvida no trabalho como conteúdo de aprendizagem.

A Pedagogia/Antropologia Organizacional depende totalmente da ação das pessoas, e, dessa forma, é possível elencar três fatores fundamentais para a educação, o treinamento e a mudança de comportamento: 1) motivação; 2) liderança; 3) comunicação. “A prática tem demonstrado que as empresas que desenvolvem e utilizam estes três fatores são as que obtêm os melhores resultados com programas de melhoria da qualidade e aumento de produtividade” (ABRANTES, 2012, p. 169).

Ao considerar as organizações como espaços essencialmente educativos, estruturados como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos, cabe à Pedagogia, e, conseqüentemente, à Pedagogia Organizacional, a busca por estratégias e metodologias que possam garantir uma melhor aprendizagem e conhecimentos, tendo sempre como pano de fundo a realização de ideais e objetivos definidos (RIBEIRO, 2010). A Pedagogia Organizacional se ocupa basicamente da formação dos empregados em relação aos conhecimentos, às competências, às habilidades e às atitudes diagnosticadas como indispensáveis e necessárias à melhoria da produtividade, buscando implantar programas de formação, qualificação e requalificação profissional, produzindo e difundindo conhecimento e adaptando metodologias específicas para o aprendizado organizacional.

Cabe à Pedagogia Organizacional a aplicação e a manutenção de uma aprendizagem contínua em virtude das novas competências exigidas pelo mundo atual, sendo, nesse sentido, uma ponte entre o desenvolvimento dos empregados e as estratégias organizacionais. “Mas é importante que ‘o próprio profissional queira participar efetivamente desse processo, pois, sem o seu engajamento, fica muito difícil’ uma mudança de comportamento pela aquisição de novos conhecimentos” (LOPES, 2011, p. 32).

Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é seu único praticante. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para conviver, todos os dias misturamos a vida com educação (BRANDÃO, 2007, p. 9).

A Pedagogia Organizacional, segundo Lopes (2011, p. 53), “é fundamental para resgatar o que foi sufocado na escola e para construir o que ficou faltando”. Já Abrantes (2012, p. 94)

define a Pedagogia Organizacional “como sendo uma forma de aprendizagem das organizações e de seus funcionários com a proposta de ajudar a empresa a aprender a aprender, dentro de um contexto de educação continuada”, ou seja, uma constante qualificação dos indivíduos, seja no âmbito acadêmico, pessoal ou profissional; focada em um mundo em constante mudança.

Essa nova “era do conhecimento” traz uma relação diferente quanto à educação dentro das empresas que, frente a uma alta competitividade, buscam o desenvolvimento de competências em seus sujeitos organizacionais, deixando de ser um custo e tornando-se um investimento com posição destacada no planejamento e nas estratégias organizacionais. Dessa forma, para atingir os resultados que venham a atender as necessidades de mercado, ações de Educação Corporativa passaram a se alinhar às estratégias de negócio.

A Pedagogia Organizacional e suas técnicas modernas de comunicação e formação, seus métodos e recursos didático-pedagógicos, transformaram os antigos Centros de Treinamento, que deram lugar a um modelo educacional complementar, focado no “*learning organization*” – organizações que aprendem para resultados, utilizando processos mais abrangentes de desenvolvimento condizentes com as competências exigidas aos profissionais modernos.

Assim, a iniciativa, o esforço e o empreendimento de si, da empresa e de seus sujeitos organizacionais, demonstram a capacidade de adaptação às exigências do mercado, com as empresas estimulando seus sujeitos organizacionais, desafiando-os a refletir, a buscar na prática a melhor aplicação de seus conhecimentos. E com os sujeitos organizacionais, colocando efetivamente seu “capital humano” na busca de inovação, criatividade, e solução dos problemas organizacionais, aspectos intangíveis para a Gestão de Pessoas.

É um novo direcionamento que compreende uma formação completa de um profissional em seus aspectos físicos, psíquicos e cognitivos, alinhados às estratégias organizacionais e complementares aos conhecimentos recebidos pelo que podemos chamar de modelo educacional tradicional.

## **4 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Neste capítulo, a Educação Corporativa, as parcerias das organizações e a influência exercida no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e o papel do pedagogo. Aborda-se, também, o surgimento da Universidade Corporativa, sua importância no mercado de trabalho, quer para as organizações quer para os empregados. O tempo e a presença nas relações de mercado, de forma que as organizações que investem em seu capital humano conseguem resultados melhores e mais efetivos, buscando, com isso, assegurar a sua perenidade frente às organizações que atuam especificamente na preparação de sua mão de obra para as necessidades presentes.

### **4.1 O pedagogo e a educação corporativa**

Nos dias atuais, os indivíduos passam longas horas de seu dia no ambiente de trabalho, o que vem tornando as organizações um espaço importante para a obtenção de novos saberes e para o desenvolvimento de novos conhecimentos. A necessidade de capacitar cada vez melhor os indivíduos nas organizações, com o objetivo que possam desempenhar, com excelência e rapidez, suas atribuições, deve-se às transformações pela quais essas organizações vêm passando com a aquisição de novas tecnologias, novas máquinas e equipamentos, bem como o desenvolvimento de novos processos de gestão e produção.

Há uma ideia de senso comum, inclusive de muitos pedagogos, de que a Pedagogia é o modo como se ensina, o modo de ensinar a matéria, o uso de técnicas de ensino. [...] Trata-se de uma ideia simplista e reducionista. A meu ver, a Pedagogia ocupa-se, de fato, dos processos educativos, métodos, maneiras de ensinar, tendo um significado bem mais amplo, bem mais globalizante (LIBÂNEO, 2010, p. 29).

Dessa forma, a Pedagogia, como responsável pelos processos educativos, métodos e características de ensinar, por oferecer uma diretriz educadora e orientadora da ação educativa, apresenta-se como uma expressão dos interesses sociais, possibilitando aos indivíduos a oportunidade de transformarem a sociedade onde se encontram.

O pedagogo assume a função de habilitar os indivíduos para uma vida pessoal e profissional, ampliando sua visão de educação para integrá-la a diversos contextos sociais, em que o capital humano se encontra presente, como nas organizações. Considerando um cenário de competitividade e globalização, em que as organizações necessitam se adaptar a novos modelos de estrutura e instrumentos de gestão, a presença do pedagogo na organização se torna cada vez mais forte, uma vez que novos conhecimentos são fundamentais para a competência organizacional.

Nesse movimento, antigos centros de treinamento e desenvolvimento de pessoal, caros e obsoletos, dão lugar a uma educação que se efetiva no trabalho, e a Educação Corporativa é quem que oferece um processo mais abrangente de ensino e desenvolvimento do indivíduo, atendendo às necessidades específicas do mercado, alinhadas com as competências exigidas dos profissionais.

Com o aparecimento do conceito de aprendizagem, a concepção de educação foi transformada. A ênfase na formação do caráter, isto é, na função moral da educação e da instrução, concebida pela maior parte dos pedagogos do século XIX, vai mudando nos primórdios do século XX na direção dos novos processos de crescimento, desenvolvimento ou adaptação do indivíduo ao seu meio (NOGUERA-RAMIREZ, 2011, p. 242).

A capacitação individual se torna cada vez mais valorizada e a importância da educação no ambiente de trabalho, ou Educação Corporativa, começou a ganhar espaço, na década de 1990, nos Estados Unidos. Uma educação focada, particularmente, na formação do homem para o mercado de trabalho, em função das inovações tecnológicas, exigindo mais e para além de processos de capacitação, mais qualificação; alterando os programas de formação em massa para programas de especialização e formação do indivíduo pleno e integral (FAVA, 2016). Assim a Educação Corporativa busca alavancar a gestão do conhecimento nas organizações, incentivar e favorecer o autodesenvolvimento dos sujeitos organizacionais com o objetivo de aperfeiçoarem seus conhecimentos.

Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (EBOLI, 2004, p. 9).

Eboli (2004, p. 7), afirma que a Educação Corporativa, a educação no trabalho, apresenta “princípios que nos permite acompanhar o enfoque prático de sua implantação” e enumera sete princípios que devem compor um sistema de educação corporativa: Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade.

A Competitividade da organização se dá através da valorização do uso da educação no desenvolvimento dos sujeitos organizacionais, aumentando seu valor no mercado de negócios através das competências humanas e organizacionais instaladas. Por outro lado, a Perpetuidade é uma forma de entender e praticar a Educação Corporativa como um processo que é parte de uma cultura organizacional, com seus valores, suas normas, suas práticas, para a formação e conservação das crenças e preceitos organizacionais visando perpetuar a existência da organização.

Já a Conectividade é entendida como uma forma de buscar dar prioridade a uma formação social do conhecimento dentro da organização, provocando dessa forma, a criação, o crescimento e a solidificação constante de uma rede de relacionamento interno e externo, e o compartilhamento da experiência e vivência organizacional consideradas fundamentais para os negócios. A Disponibilidade, requer dispor e estender recursos e atividades de educação organizacional para que seus sujeitos organizacionais tenham acesso a um processo de aprendizagem contínua e de autodesenvolvimento. E o princípio da Cidadania implica no incentivo dessa prática, quer individual, quer corporativa, para que os sujeitos organizacionais possam ser socialmente responsáveis e éticos frente a realidade organizacional.

Em relação ao propósito de Parceria, Eboli (2004, p. 7), considera

Entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores. Elas podem ser: Parcerias Internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa; e Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.



Por fim, a Sustentabilidade, considerada como o principal foco gerador de resultados para a organização, com a responsabilidade de agregar valor ao negócio, além de também buscar novos recursos, que possam diminuir a vulnerabilidade do processo da Educação Corporativa, tornando-o dentro da estratégia organizacional, regular, estável e duradouro.

Como as organizações demandam dos indivíduos uma postura voltada a uma aprendizagem contínua, é essencial que ofereçam sistemas educacionais que possam também privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. As competências e habilidades para o indivíduo realizar um bom trabalho são desenvolvidas na própria organização, contando com a atuação efetiva dos pedagogos organizacionais, bem como de outros profissionais de áreas técnicas que possibilitam o aprendizado de novas técnicas e comportamentos que atendam às necessidades e objetivos organizacionais.

Portanto, a atuação do pedagogo organizacional deve considerar o ambiente de trabalho, os empregados da organização e os objetivos organizacionais, para que, possa se avaliar qual a melhor metodologia a ser empregada na aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos da organização.

Alexander Kapp<sup>28</sup>, considerado o primeiro “Andragogo”, faz referência a uma “educação organizacional”, inclusive, como ajuda na evolução dos profissionais (soldado, professor, orador, entre tantos outros), e que, para ensinar esse grupo de pessoas, não se deve ser só através do conhecimento de professores, e sim, da autorreflexão e da experiência de vida dos participantes (BECK, 2015).

Eduard Lindeman, andragogo americano, ficou conhecido por suas ações na educação com os trabalhadores, moda entre os intelectuais de esquerda na década de 20, ao articular a aprendizagem de adultos como a essência da educação dos trabalhadores. Também, fez contribuições importantes e duradouras para o desenvolvimento genérico conceitual da educação de adultos americanos (BECK, 2015). Os principais pensamentos de Lindeman sobre alunos adultos foram, entre outros: a orientação dos adultos na aprendizagem é centrada na vida; a experiência é a fonte mais rica para a aprendizagem do aprendiz adulto; os adultos são motivados a aprender da mesma forma como experimentam as necessidades e os interesses de aprendizagem que poderão satisfazer.

---

<sup>28</sup> Alexander Kapp: o primeiro andragogo. **Andragogia Brasil**. Disponível em: <<https://andragogiabrasil.com.br/alexander-kapp/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

## 4.2 O que move a educação corporativa

O aprender no mundo dos negócios, em especial, acaba exigindo dos sujeitos organizacionais um aprendizado constante, para que possam obter cada vez mais sucesso ou, ao menos, não se sintam postos à margem e sem oportunidades.

O trabalho nas organizações, desmembrado em inúmeras tarefas, necessita ser estruturado em processos e por meio de estudos que buscam por melhorias nos métodos de trabalho, possibilitando determinar ganhos maiores ou menores, em termos de eficácia organizacional. É através da produtividade que é possível conhecer o sucesso de qualquer negócio e isso se dá através da relação homem x máquina, ou seja, os processos de produção utilizados, os equipamentos específicos e tudo devidamente adequado e adaptado aos sujeitos organizacionais.

Aqueles na empresa que não têm uma visão sistêmica do processo organizacional devem procurar conhecer e dominar, por sua vez, apenas a parte que lhes cabe de seu processo, de suas tarefas: um domínio se dá através de um conhecimento mais amíúde de cada método de trabalho. A necessidade em conhecer todo o processo e, com isso, identificar as atividades e procedimentos necessários e desnecessários, tornou-se fundamental para que a produtividade venha a ser incrementada através da eliminação de tarefas que podem ser consideradas supérfluas, que não agregam valor ao processo como um todo. A Universidade Corporativa procura, com isso, preencher essa lacuna atendendo de forma direta essa necessidade organizacional.

O processo educacional em massa, zênite da Revolução Industrial, tinha como escopo preparar profissionais com habilidades razoáveis para evitar ociosidade e desperdício de tempo e matéria-prima. Tinha o propósito de atender a uma divisão social e técnica de trabalho sublinhada pela incontestável delimitação de fronteiras entre ações intelectuais e instrumentais, em decorrência das relações de classe bem definidas, que determinavam as funções a ser exercidas entre dirigentes e trabalhadores no mundo da produção, o que resultou em processos educativos que desagregavam teoria e prática (FAVA, 2016, p. 117).

Com isso, a Educação Corporativa procura assumir a responsabilidade pela capacitação dos empregados de modo a atender as necessidades de um mercado que se coloca na busca por competências intelectuais de um lado (dirigentes e gestores) e operacionais, caracterizadas pelas habilidades aprendidas, nos processos *on the job* (no trabalho), no outro.

Sob o olhar da Educação Corporativa, a Universidade Corporativa passa a oferecer um conteúdo aos sujeitos organizacionais com certa padronização e especialização dos métodos de trabalho considerados necessários para o sucesso organizacional, e alinhados à cultura organizacional. Atualmente, entre os mais modernos e tecnológicos processos de análise e solução de problemas organizacionais e de produtividade, há o *lean manufacturing* (produção enxuta), processo Toyota de fabricação, técnicas de PDCA (*Plan* - Planejar, *Do* - Fazer, *Control* - Controlar, *Act* - Agir), Diagrama de Ishikawa (*fishbone*), Pareto (regra 80 – 20), entre outras, que buscam por uma aprendizagem e capacitação para muitos, como se fosse uma só a necessidade de formação continuada.

O modelo educacional tradicional se dedica, como responsável pelo desenvolvimento intelectual e psicológico, a levar os indivíduos a refletirem sobre seu pensar, sentir, decidir e agir, entretanto, em um ritmo que, para as empresas, pode ser considerado lento. Diferentemente, o modelo de Educação Corporativa assume a geração de indivíduos flexíveis, produtivos, capacitando-os e qualificando-os para uma ação mais rápida, dentro das necessidades organizacionais.

A educação organizacional, através da Universidade Corporativa, busca, assim, por um processo de ensino e aprendizagem centrado na necessidade de empregabilidade, no atendimento das demandas de mercado e no rendimento dos sujeitos da organização, para que a força de trabalho possa atender às demandas de competitividade, qualidade, eficácia, eficiência, empregabilidade, estabilidade e rentabilidade.

[...] a demanda do mercado de trabalho....requer qualificação dos profissionais que atuem na prática apoiados por uma sólida base de conhecimentos científicos-tecnológicos, que saibam controlar suas emoções, tenham empatia, sejam proativos e, ao mesmo tempo, acompanhem a dinamicidade dos processos, e consigam lidar com o estresse gerado pela pressão do dia a dia (FAVA, 2016, p. 148).

Dessa forma, as organizações reforçam sua permanência no caminho de assumir a busca pela aquisição de conhecimentos – organizações que aprendem orientadas para resultados, o “*Learning Organization*”, citado por Teixeira (2001, p. 17) como “um conceito que envolve a mente e o coração dos funcionários e uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização”.

O “*Learning Organization*” destaca como o conhecimento e o aprendizado organizacional se tornam partes envolventes da organização. Conforme o ambiente

organizacional passa por situações de mudanças, requer que se aprendam novas tarefas, novos métodos e processos para que atenda às necessidades com maior rapidez e eficiência.

Desse modo, a ação educativa das organizações ocorre na aquisição de conhecimento organizacional e se estende por toda a organização, tendo a ver com tudo e com todos, o que, para Teixeira (2001, p. 17), “é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas da organização”.

As organizações que aprendem têm como características um aprendizado organizado e alinhado com um planejamento organizacional que busca reagir às atuais mudanças e antever as que virão, com agilidade e flexibilidade, moldando a estratégia organizacional e focando nos sujeitos organizacionais, responsáveis pelos resultados.

A verdadeira Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros, sem excluir grupos nem cargos (MADRUGA, 2018, p. 32).

Essa ação educativa das organizações se apresenta como uma aprendizagem continuada, visando a competitividade entre os sujeitos organizacionais e buscando preservar, além da competência adquirida, a manutenção da saúde e do ambiente organizacionais.

### **4.3 Universidades corporativas**

As Universidades Corporativas são conhecidas desde 1956, quando a General Electric instalou em Nova York, nos Estados Unidos, a *Crotonville Management Development Institute*, tendo formado todos os seus 12 presidentes dentro da companhia. A partir daí, nasceu o interesse das organizações pela Educação Corporativa como complemento para a formação estratégica no gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos empregados dentro de sua cultura e diretrizes organizacionais. Cerca de 400 organizações investiram em centros de estudo nos Estados Unidos, entre 1980 e 1988. ‘Esse número cresceu para 2.000 organizações por volta do ano de 1998, entre elas General Motors, Disney, Xerox, Motorola’ (VERGARA, 2000, p. 182). No Brasil, de acordo com Alperstedt (2001, p.155), destacam-se : “Accor Brasil, Algar,

Amil, Azul, Brahma, Elma Chips, Ford, GE *Crotonville* Rio, Sabin, McDonald's, Grupo Fleury, Fiat, Fundação Bradesco, Embraer, Banco do Brasil, Petrobras, Caixa Econômica Federal e Companhia Paulista de Força e Luz entre outras”.

As organizações apresentam como justificativa, ou mesmo explicação, a necessidade de uma capacitação profissional que possa atender sua missão (a essência de sua existência), sua visão (o futuro), seus valores estratégicos, bem como uma acumulação de conhecimentos e competências específicas necessárias para o desenvolvimento de talentos organizacionais. Algumas insistem no argumento de que as universidades tradicionais não acompanham a velocidade que os negócios exigem e, portanto, não conseguem se antecipar as mudanças impostas pelo mercado e suas inovações tecnológicas, e, segundo Vergara (2000, p. 184), “[...] demoram na disseminação das informações, muitas vezes defasadas. Não preparam o estudante para o dia a dia da empresa”. Outro argumento que as organizações apresentam como justificativa para a manutenção de uma Educação Corporativa, é a necessidade de uma teoria e de uma prática integradas, de forma constante e vivenciadas com rapidez, ou seja, aquilo que o ambiente organizacional exige.

A finalização de um curso universitário não garante ao formando a competência para lidar com as mudanças. Assim, é mister o aprendizado contínuo, capaz de qualificar o aprendiz para estratégias arrojadas e proativas, para a realização de seu potencial criativo, para dominar certas habilidades e informações, para ter oportunidades de alocação no mercado de trabalho e realocação às vezes na mesma empresa. Por outro lado, justificam, é preciso, também, desenvolver as pessoas que compõem sua cadeia de valor: clientes e fornecedores (VERGARA, 2000, p. 185).

Para Teixeira (2001, p. 25), “não há um conceito único e válido universalmente sobre universidade corporativa”, bem como em relação as suas funções que não são as mesmas em tempos e espaços diferentes. Isso porque, embora tenhamos universidade em épocas diversas e em diferentes regiões, com formas de produção distintas, assim como níveis de desenvolvimento social e econômicos e padrões culturais diferenciados, a universidade acaba por se ajustar à realidade que as circunstâncias impõem, preservando o seu papel, ocupando seu lugar específico e particular na sociedade da qual faz parte.

A universidade tem como função gerar saber. Esse saber comprometido com a verdade como base na construção do conhecimento. Um comprometimento com a justiça, sendo base das relações entre os humanos. Um saber que possibilite a expressão da emoção e do prazer, um saber comprometido com a igualdade, porque ela é a base da estrutura social e inerente à condição humana (TEIXEIRA, 2001, p. 25).

Teixeira (2001, p. 26) complementa que “a universidade precisa estar sempre acompanhando o avanço da tecnologia, da cultura, ciência e arte e a procura incessante do desconhecido, do inédito, buscando sempre o aperfeiçoamento”. Entretanto, quando se trata das Universidades Corporativas, Vergara (2000, p. 182) afirma que “a universidade corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade”.

Para Eboli (2004, p. 5), a Universidade Corporativa tem como “missão desenvolver os talentos organizacionais em relação aos negócios da organização, promovendo o conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem contínua”, instalando assim as competências organizacionais e humanas tidas como críticas e fundamentais para que as estratégias do negócio sejam viabilizadas.

Embora criem estruturas semelhantes aos cursos oferecidos pelas universidades tradicionais, no Brasil os cursos de pós-graduação e extensão oferecidos pelas Universidades Corporativas ainda não são reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC) que, em 2011, restringiu a oferta desses cursos *lato sensu* para as instituições não educacionais como Sindicatos, ONGs, Conselhos de Classe, Hospitais e Universidades Corporativas, que até então tinham autorização e cursos reconhecidos. Além da semelhança em relação às estruturas, muitas Universidades Corporativas contam com seu próprio espaço físico ou forma parcerias, utilizando as instalações de universidades tradicionais (ALPERSTEDT, 2001).

Alguns exemplos são a Motorola *University*, com instalações ao redor do mundo, inclusive na cidade de Jaguariúna (SP). O mesmo acontece com o McDonald's e sua Hamburguer *University*, que no Brasil está fisicamente instalada na cidade de Barueri (SP). Na cidade de Campinas (SP), existem instalações da universidade Academia de Serviços Accor, a UniAzul – Universidade da Azul Linhas Aéreas, e, em Curitiba (PR), da rede varejista Balaroti. A Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL) mantém centros de treinamento em Americana, Araraquara, Ipaussu, Ribeirão Preto, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Erechim, Jaguariúna, Mococa, Leste Paulista, Sul Paulista e Santa Cruz, com cursos de formação técnica, idiomas, informática, cursos de curta duração, pós-graduação, *Master Business Administration* (MBA) e especialização, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), Fundação Dom Cabral, Faculdade Anhanguera de Campinas (FAC), Metrocamp e a consultoria Franklin Covey. São cursos oferecidos aos empregados do grupo CPFL e, em sua maioria, aos seus familiares.

É importante ressaltar que muitas Universidades Corporativas não contam com nenhum arranjo físico e dispõem apenas de uma estrutura virtual, apresentando seus cursos “*online*” – EaD –, e reconhecidas por métodos avançados, servindo de referência a outras instituições, com um conteúdo alinhado com a cultura e as diretrizes da organização que a patrocina. No Brasil temos como exemplo a Universidade Corporativa AmBev (UA) e a Escola Amil Educação Profissional.

Eboli (2004) afirma que o conceito de Universidade Corporativa está em concordância com os requisitos de um Objetivo Principal que permita o desenvolvimento das competências consideradas fundamentais para o negócio. Também deve haver um Foco no Aprendizado, ou seja, dar prioridade ao processo de aprendizagem organizacional que consolidará a cultura organizacional, reforçando o conhecimento individual e coletivo dos sujeitos organizacionais.

O autor também assinala a necessidade de que haja um objetivo ou propósito, que chama de Escopo, ou seja, afirmando que uma Universidade Corporativa deve convergir suas urgências e emergências alinhada às demandas da organização. Igual importância deve ser dada à Ênfase dos Programas, que significa a criação de programas e práticas educacionais apoiadas e alicerçadas nas estratégias organizacionais e alinhadas com as competências e a cultura organizacionais

Eboli (2004, p. 6) ressalta a questão do Público-alvo que entende como: “Adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários”. Por fim, assinala que é fundamental criar condições necessárias para que a Universidade Corporativa possa atingir seus objetivos levando em conta a questão do Local, voltado a projetos não necessariamente físicos, mas também remotos e o Resultado, que deve sempre estar pautado no desenvolvimento das competências de seus sujeitos organizacionais mas, com a mesma importância, focado na competitividade organizacional frente a sua concorrência.

Consequentemente, a Universidade Corporativa pode ser vista como um processo de desenvolvimento dos sujeitos organizacionais, orientada por uma gestão de pessoas por competências, reforçando com isso o objetivo de que toda a organização deve aprender e trabalhar com novos métodos e soluções através de uma aprendizagem permanente e contínua atrelada às metas organizacionais. De acordo com Alperstedt (2001, p. 152), “Através da Universidade Corporativa, a organização renova e amplia seus conhecimentos de maneira constante em função da necessidade de adaptação às exigências e necessidades do mercado de negócios”.

As empresas que se utilizam dos fundamentos e princípios da Universidade Corporativa acabam gerando um sistema de aprendizagem contínua, em que o objetivo é fazer com que a empresa possa aprender como um todo e, dessa forma, trabalhar utilizando os novos métodos e procedimentos aprendidos, compreendendo a importância desse ser um aprendizado constante por fazer parte do planejamento organizacional (EBOLI, 2004).

São duas as características que, segundo Alperstedt (2001), revelam os objetivos principais das Universidades Corporativas: ser uma agente de mudanças na empresa e aumentar as qualificações, os conhecimentos e as competências referentes a função ocupada. Nesse contexto, de acordo com Tarapanoff (2004), as melhores Universidades Corporativas são as que existem para ajudar as corporações a atingir seus objetivos.

Universidade Corporativa é uma nova visão de desenvolvimento de pessoas que envolve não somente a área de treinamento das empresas, como também toda a organização, incentivando a participação de instrutores internos, do alto escalão da empresa, e, mais ainda, firmando convênios com instituições de ensino, consultorias e todos aqueles que possam contribuir com a formação profissional (TEIXEIRA, 2001).

Tarapanoff (2004), apresenta quatro níveis para uma Universidade Corporativa: no primeiro nível, elas são apenas um departamento que oferece treinamentos para seus sujeitos organizacionais. No segundo, além dos cursos de treinamento, oferece programas de desenvolvimento para gestores, focando menos nas habilidades necessárias para atividades específicas, e mais na aquisição de novos comportamentos. No terceiro, oferecem cursos em parceria com entidades acadêmicas, universidades tradicionais, buscando dessa forma equivalência com as disciplinas universitárias formais, como cursos de pós-graduação MBA, entre outros. Por fim, no quarto nível, as Universidades Corporativas oferecem cursos e programas de nível de Bacharelado e Mestrado Profissional, com parcerias acadêmicas, uma vez que, para atuar nesse nível, a Universidade Corporativa deve obter credenciamento de órgãos públicos competentes - no Brasil, CAPES/MEC. Mas são raras as Universidades Corporativas que atendem as exigências desse último nível no mundo – cinco se encontram entre o Canadá e os Estados Unidos.

Uma empresa não tem necessidade de obter credenciamento para conceder graus através de sua Universidade Corporativa. Por outro lado, as empresas que apenas oferecem cursos de treinamento, mesmo que sejam cursos considerados relevantes às atividades e oferecidos a todos os seus sujeitos organizacionais, não caracteriza uma Universidade Corporativa. O que pode qualificar uma ação educativa e de aprendizagem nas empresas para serem consideradas



como Universidade Corporativa, e requererem essa condição, é terem ao menos programas de desenvolvimento de gestores (líderes, gerentes, diretores, executivos organizacionais) e estarem alinhados ao planejamento organizacional (TARAPANOFF, 2004).

Teixeira (2001, p. 33) aponta dez objetivos que devem estar presentes nesse modelo educacional diferenciado específico das organizações, para que os funcionários se sintam motivados por fazerem parte de um grupo de alta *performance*:

a) oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; b) considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; c) elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; d) treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã; e) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; f) encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores; g) passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios; h) ter foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem; i) desenvolver um sistema de avaliação de resultados e dos investimentos; j) utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados (TEIXEIRA, 2001, p. 33).

Por conseguinte, a Universidade Corporativa pode ser considerada como uma unidade de negócio de uma organização, buscando atender as necessidades de seus clientes, internos e externos e, mais que isso, tornando-se um centro de propagação e consolidação da cultura organizacional, reforçando de forma constante através de seus conteúdos os princípios, valores, crenças e práticas organizacionais.

#### **4.4 A universidade corporativa e o sujeito organizacional**

Quando falamos em Universidades Corporativas, há muitos casos que poderiam ser apresentados como a Universidade da Petrobrás, Academie Accor, Universidade do Banco do Brasil, Academia Santander, Universidade do Hamburger McDonald's, Universidade da AMBEV, entre outras. Neste trabalho, apresenta-se uma Universidade Corporativa que representa a todas, nesse contexto de como as Universidades Corporativas vêm se constituindo, com a importância dos pedagogos organizacionais responsáveis pela capacitação dos sujeitos

organizacionais, desde o planejamento estratégico até a atuação em sala de aula. Trata-se de uma forma de exemplificar experiências de um modelo educacional diferenciado de aquisição de conhecimento, de capacitação e formação profissional, um modelo educacional característico de desenvolvimento de um aprendizado contínuo.

Busca-se compreender a realidade da Universidade Corporativa da Azul Linhas Aéreas (UniAzul), considerada atualmente a maior companhia aérea brasileira em número de decolagens e em cidades atendidas. A empresa possui cerca de 12 mil tripulantes, de acordo com site da companhia, indicando também ser “apaixonados em servir e cuidar dos Clientes, construindo todos os dias a Melhor Companhia Aérea do Mundo na opinião dos Clientes, segundo o ranking do Tripadvisor” (AZUL, 2020).

Para atrair novos talentos no mercado de trabalho, a empresa coloca um *link* em seu *site* oficial que estimula desenvolvimento econômico e social do Brasil, por meio do transporte aéreo. Também, apresenta-se como sendo a única empresa aérea a voar para lugares mais remotos do país e, com isso, a empresa ajuda no progresso de diversas regiões brasileiras, ao encurtar distâncias por meio da capilaridade de sua malha aérea. Afirma que “é essa equação simples de se entender, mas tão difícil de se imitar que torna a companhia tão especial encantadora” (AZUL, 2020). A empresa também busca por novos talentos no mercado de trabalho, apresentando os requisitos que são necessários para que um Piloto e um Copiloto necessitam para serem contratados:

CMA de 1ª classe (PLA) emitido no Brasil (Certificado Médico Aeronáutico); Proficiência em inglês ao nível ICAO 4 ou superior; Treinamento em simulador de avião a Jato (JET- TRAINER) para quem não tem experiência em Multi-Crew (Empresa RBAC 121/ 135) – Indispensável, Requisito mínimo obrigatório: 200 horas de voo. CCT PLA - PLA Teórico (Certificado de Conhecimentos Técnicos e Pilotagem em Linhas Aéreas); Faculdade de Ciências Aeronáuticas é uma vantagem (não é mínimo); Passaporte com validade acima de 6 meses; Habilitação PC/ IFR/ MULTI OU TIPO. Na fase de verificação e análise curricular, assim como a faculdade de Ciências Aeronáuticas, cursos extracurriculares em áreas técnicas, de segurança de voo, aviônicos e outros, são sempre bem-vistos e são diferenciais que colaboram com as chances do candidato (AZUL, 2020).

Como citado na página do *site* da Azul, é interessante verificar que dentre as exigências para participar como piloto ou copiloto, são necessários cursos específicos. O curso superior na Faculdade de Ciências Aeronáuticas é considerado uma vantagem e, na fase de verificação e de análise curricular, cursos extracurriculares são considerados como sempre bem-vistos. Esse é um exemplo prático de como a Universidade Corporativa, para a aquisição de novos talentos e

a manutenção daqueles que já fazem parte de seu quadro funcional, coloca-se como uma extensão e complementação de capacitação que o sujeito organizacional necessita ter e atender as necessidades pessoais e profissionais.

O site Contato Radar, especialista em notícias sobre aviação civil, publicou, em janeiro de 2020, uma reportagem de Lucas Marques (2020) intitulada “UniAzul – Uma universidade para formar tripulantes”, apresentando a UniAzul como uma Universidade Corporativa, com o objetivo de preparar e aprimorar, através de cursos específicos, pilotos, comissários, despachantes de voo, equipes de manutenção, mecânicos e o *call center* da própria companhia aérea. A empresa utiliza um equipamento especial em um dos seus cursos – denominados simuladores de voo<sup>29</sup>–, que são cabines idênticas a um *cokpit* de um avião a cabine de comando com todos os instrumentos e tipos de recursos para voos simulados (sons, ruídos, movimentos e situações que simulam as condições mais reais de voo). A UniAzul tem planos de vir a atender outras empresas, nacionais e estrangeiras, quanto ao uso/hora desses equipamentos.

Segundo Marques (2020, s. p.)

Todos os anos, todos os pilotos da companhia devem realizar estas sessões de simulador para poderem continuar executando suas funções. Os pilotos passam vários dias em treinamento até o dia da avaliação final com um chegador da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). São repetidos várias vezes nas exigências previstas pela ANAC.

Para os cursos de comissário, Marques (2020, s.p.) indica que “os comissários, também possuem seus simuladores. Um deles é semelhante à uma cabine de passageiros. Também possuem outro simulador que possui escorregadeira e fazem treinamento de abertura de porta e situações de emergência”. Há também, conforme aponta Marques (2020), os cursos chamados de *Corporate Resource Management (CRM)*<sup>30</sup>. São cursos para os iniciantes a Agentes de Aeroportos, e têm como conteúdo: consciência situacional em voo, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, liderança, gerenciamento de estresse e fadiga. São conteúdos que buscam facilitar a seus participantes como solucionar as mais diferentes situações que possam ocorrer do embarque ao desembarque dos passageiros.

---

<sup>29</sup>De acordo com a companhia, esta é a única aérea brasileira a oferecer uma universidade corporativa com três simuladores próprios, sendo dois modelos Embraer 190 (avião a jato) e um ATR 72-500 (aeronave de médio porte). Um quarto simulador deve entrar em operação até o final do ano, segundo a empresa (MARQUES, 2020).

<sup>30</sup>Segundo Marques (2020), “Na aviação, iniciou-se a necessidade de um treinamento específico para esses assuntos, após o maior acidente aeronáutico no mundo, envolvendo dois Boeing 747, um da PanAm e outro da KLM em Tenerife. No Brasil, foi aplicado após o acidente da VARIG 254. Inicialmente era voltado somente para pilotos, porém atualmente, é realizado com todos os funcionários de uma companhia aérea, incluindo cargos administrativos”.

Atualmente a Uniazul, na cidade de Campinas/SP, conta com 6 mil metros quadrados de área construída, distribuídos em três pavimentos com 15 salas de treinamento e capacidade para até 480 alunos. Os cursos têm carga horária que varia entre dois dias, para reciclagem, até 20 dias. Nessa unidade acontecem todos os treinamentos que envolvem a formação e a renovação dos funcionários da companhia aérea, tanto de solo quanto de voo. Na UniAzul, todos os funcionários, independente da sua área, são chamados de tripulantes.

Na unidade de Campinas, além de serem formados todos os pilotos, comissários, agentes de aeroportos e mecânicos, também passam pelos seus cursos todos os novos tripulantes, independente do setor, a partir de sua contratação e integração na empresa. Também é mantida para visitação toda a história da empresa, tanto da Azul quanto da TRIP linhas áreas, além de todas as pinturas utilizadas por ambas as empresas em seus aviões e uniformes.

Segundo Previdelli (2012), a Azul, em parceria com o Banco Santander, criou a Academia de Serviços Azul (ASA), entidade focada na formação e na profissionalização de profissionais para as mais diversas áreas da aviação civil. Para se inscrever é necessário ser maior de 18 anos e no mínimo possuir ensino médio completo e inglês intermediário. David Neeleman, fundador da Azul Linhas Aéreas, afirma que seriam criadas condições de financiamento para o curso bem como algumas bolsas por mérito (Previdelli, 2012).

Ainda em relação as parcerias de sua Universidade Corporativa, segundo Martins (2017), a Airbus em 2017 inaugura seu primeiro centro de treinamento e serviços na UniAzul unidade de Viracopos. De acordo com o autor:

Os centros no Brasil e no México ajudarão a empresa a sustentar o crescimento de longo prazo dos mercados em expansão, como o Brasil, especialmente diante das previsões do Airbus Global Market Forecast, que indicam um crescimento anual de cinco por cento na demanda por treinamentos na América Latina nos próximos 20 anos, com a necessidade de treinamento de 80 mil novos pilotos e técnicos (MARTINS, 2017, s. p.).

Sami Foguel, vice-presidente de clientes da Azul, em entrevista ao site Aeroflap (2016), especializado em notícias sobre o mundo aeronáutico, afirmou que

os investimentos da companhia são em sua universidade são um ponto fundamental para que o colaborador vivencie a Experiência Azul durante seu treinamento de maneira que estes, ao assumirem suas funções, tenham plena capacidade de proporcionar essa experiência aos clientes (AEROFLAP, 2016, s. p.).

De acordo com o **site** da Azul, no ano de 2015, a UniAzul formou cerca de 33 mil alunos, o que considera um recorde, representando mais de três cursos para cada funcionário, considerando que nesse período a empresa contava com cerca de 10 mil funcionários e, especificamente, na sua Universidade Corporativa, contava com 80 funcionários.

Segundo Branco (2006, p. 102) “A General Motors foi a primeira empresa a abrir uma universidade dentro da organização, quando criou a General Motors Engineering and Management Institute (GMI), em 1927”. Nessa época a expressão Universidade Corporativa não existia, mas as empresas já buscavam trazer para seus sujeitos organizacionais uma forma conhecimento e educação para o ambiente de trabalho, o que veio fazer com que aumentasse a credibilidade nas organizações.

Uma questão fundamental a ressaltar é que não existe homogeneidade quando se fala de universidade corporativa; cada empresa adota estrutura e práticas de acordo com necessidades particulares, porém todas elas cultivam em comum a busca pela educação continuada e pelo desenvolvimento de pessoas e competências específicas ao negócio (BRANCO, 2006, p. 115).

Assim, cada vez mais as empresas, através de suas Universidades Corporativas, buscam preparar e formar, no presente, os sujeitos organizacionais para serem profissionais de um futuro organizacional, promovendo o acesso e a transferência de conhecimento, quer seja presencial quer remoto, pelas mídias eletrônicas, como: intranet, internet, videoconferências, entre outros. Promovem, conforme Branco (2006, p. 118), “encontros, debates e discussões; biblioteca; bancos de dados de informações (tecnológicas, mercadológicas, de pessoas e competências); artigos e revistas especializadas; feiras e congressos; e clientes.”

Em si mesmas, as Universidades Corporativas buscam na formação do sujeito organizacional, desempenhar a tarefa de complementar os conhecimentos adquiridos na universidade tradicional, oferecendo um espaço para que haja oportunidade para que os sujeitos organizacionais criem e se transformem, investindo no empreendimento de si.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS: “CAMINHADO E CANTANDO E SEGUINDO A CANÇÃO”<sup>31</sup>

*Para isso existem as escolas:  
não para ensinar as respostas,  
mas para ensinar as perguntas.  
As respostas nos permitem  
andar sobre a terra firme.  
Mas somente as perguntas  
nos permitem entrar  
pelo mar desconhecido.  
Rubem Alves<sup>32</sup>*

Chegamos nas considerações finais, alcançamos o fim desse caminho que percorremos e pelo qual buscamos compreender o papel da Pedagogia ou Antropogogia Organizacional, e das Universidades Corporativas como instrumentos voltados ao desenvolvimento de um aprendizado contínuo e de uma construção e formação de saberes.

A pesquisa buscou investigar a importância das Universidades Corporativas frente as demandas formativas e a presença no mercado de trabalho, o que permitiu questionar a respeito de novas abordagens de ensino propostas a partir da Pedagogia ou Antropogogia Organizacional e suas conexões, vinculações e dependências em relação ao mercado de trabalho. Assim, foi possível pesquisar as relações entre a educação e o mercado de trabalho, bem como suas influências na organização.

Também se procurou apurar novas abordagens de ensino-aprendizagem, a começar da pedagogia e da sua relação com a construção dos sujeitos organizacionais e, por fim, refletir a respeito do papel da Educação Corporativa frente ao modelo educacional tradicional, ou seja, das Universidades Corporativas em suas relações com as universidades tradicionais, com o intuito de compreender as efetivas necessidades de desenvolvimento de profissionais que necessitam de uma formação diferenciada para acompanharem as mudanças sociais, políticas e econômicas, para poderem se colocar de forma assertiva e produtiva perante a realidade do mundo do trabalho.

O caminho percorrido teve início no primeiro capítulo, na história da educação, com os conceitos de pedagogia a partir da *paideia* na Grécia, da educação dos tempos romanos,

---

<sup>31</sup> É o sujeito organizacional que toma para si a responsabilidade de seu desenvolvimento profissional o que lhe permite caminhar com liberdade e decidir seus próprios rumos em um empreendimento de si.

<sup>32</sup> ALVES, R. Pensar é voar sobre o que não se sabe. **Revista Prosa e Verso**. 1994. Disponível em: <<https://www.revistaprosaversoarte.com/as-receitas-rubem-alves/>>. Acesso em: 08 dez 2020.

dialogando com a época medieval, o renascimento, os tempos modernos, até aportar no século XX e XXI.

Isso permitiu que se pudesse entender a importância da educação na formação e na construção dos indivíduos através dos tempos, e a responsabilidade que cada um tem em produzir e desenvolver suas competências, bem como seus saberes. Desse modo, entendo que nesse percurso foi possível depreender que a tecnologia de que dispomos nos dias de hoje, espelha o que poderia ser considerada a tecnologia de cada época no decorrer da história, uma vez que a educação também evoluiu e se modifica. Mas o empreendimento de si perante a educação, vem da persistência de cada um em formar seu alicerce e suas estruturas de conhecimento.

No segundo capítulo, analisa-se as relações entre a educação e o trabalho via compreensão das diferenças entre o mundo do trabalho e o mundo acadêmico, e como os profissionais, das mais diversas áreas, especializações e vivências, se inserem no mercado de trabalho com todas as suas características, condições específicas e dimensões. Foi também possível compreender que a vinculação ao mundo da educação e ao mundo do trabalho possibilita o desenvolvimento de competências requeridas pelo mercado de trabalho, que somadas as vivências dos profissionais, ocorrem influências na sua colocação e no seu emprego.

Nesse capítulo, o entendimento do sujeito organizacional é aquele, segundo Gontijo (2003), quando participa da cultura da organização, seguindo suas normas, valores, e práticas, através da aquisição de uma linguagem e aprendizagem próprias, na internalização de seu papel na empresa. Os profissionais que têm mais conhecimento, portanto são mais qualificados, têm a possibilidade de serem mais facilmente reconhecidos e adentrarem às organizações para se tornarem sujeitos organizacionais e, com isso, serem reconhecidos pelas suas competências.

No terceiro capítulo, a pedagogia e suas variações, como a Andragogia, a Heutagogia, a Antropogogia e caminho de uma Pedagogia Organizacional, discute-se a sua importância e sua qualidade como uma ferramenta de capacitação. É importante lembrar que Abrantes (2012, p. 94) define a Pedagogia Organizacional como “uma forma de aprendizagem das organizações e de seus funcionários com a proposta de ajudar a empresa a aprender a aprender, dentro de um contexto de educação continuada”, ou seja, uma constante qualificação dos indivíduos, seja no âmbito acadêmico, pessoal ou profissional, focada para um mundo em constante mudança. Abrantes (2012, p. 141) ainda afirma que “não é a empresa que irá mudar e melhorar, são as pessoas que compõem a empresa que mudarão e, assim, permitirão que a empresa mude e melhore”.

Em consonância, no quarto capítulo, tratou-se da Educação Corporativa e da Universidade Corporativa, de suas particularidades e importância, quer para as organizações, quer para os sujeitos organizacionais e suas relações, frente a um modelo educacional considerado tradicional. Reconhece a importância de um aprendizado contínuo e da capacitação dos que estão ou pretendem se inserir no mercado de trabalho, colocando-se à disposição para uma formação diferenciada para a aquisição e qualificação de novos conhecimentos.

Essa caminhada nos permitiu entender a relação entre universidades tradicionais e as universidades corporativas; a importância das universidades tradicionais como guardiãs de uma formação básica, da construção de um alicerce firme e seguro para que, como um apêndice, como uma continuidade, a Universidade Corporativa venha a construir a formação do sujeito organizacional, desenvolvendo suas competências profissionais. Também, é notório, a importância do pedagogo organizacional como o responsável por cuidar desses processos educativos e métodos de ação organizacional tão particulares, assumindo a função de habilitar os indivíduos por um percurso profissional de qualidade.

Exemplificou-se todo esse percurso com a apresentação do projeto da Universidade Corporativa da Azul Linhas Aéreas Brasileiras (UniAzul), com o intuito de compreender a realidade organizacional de Universidade Corporativas. Isso tornou possível reconhecer a formação e a constituição desse sujeito organizacional, bem como as diferenças de formação entre as universidades tradicionais e as corporativas: o respeito por seus ritmos, necessidades, demandas e público, que se complementam.

A pesquisa atingiu os objetivos propostos e espera-se que, o pesquisado e analisado talvez possa motivar outros pesquisadores a adentrarem por este caminho desafiador e fascinante, que são os caminhos para a formação e construção de novos saberes e sujeitos, particularmente, neste texto de Universidades Corporativas e a pedagogia organizacional.



## REFERÊNCIAS

ABRANTES, J. **Pedagogia empresarial nas organizações que aprendem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2012.

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. Trad. Alfredo Bossi e Ivone C. Benedetti. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

AEROFLAP. Azul recebeu 33 mil alunos em 2015. **Aeroflap**, 2016. Disponível em: <<https://www.aeroflap.com.br/uniazul-recebeu-33-mil-alunos-em-2015/>>. Acesso em: 10 out 2020.

ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas**: discussão e proposta de uma definição. **RAC**, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a08.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

ARANHA, M. L. A. **Filosofia da educação** [revista e ampliada]. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

\_\_\_\_\_. **História da educação e da pedagogia**: geral e Brasil. São Paulo: Moderna, 2012.

AZUL Linhas Aéreas Brasileiras. Trabalhe na Azul. **Azul**, 2020. Disponível em: <<https://www.voeazul.com.br/conheca-a-azul/trabalhe-conosco/pagina-inicial>>. Acessado em: 20 out 2020

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BASTOS, A. V. B. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração das Empresas – ERA**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, nov./dez. 1995.

BATISTA, S. S. S.; FREIRE, E. **Educação, sociedade e trabalho**. São Paulo: Érica, 2014.

BECK, C. **Andragogia Brasil**. 2015. Disponível em: <<https://andragogiabrasil.com.br>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Ciências Agógicas: as ciências da educação. **Andragogia Brasil**. 2017, Disponível em: <<https://andragogiabrasil.com.br/ciencias-agogicas/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Antropogogia: educar ao longo da vida. **Andragogia Brasil**, 2018. Disponível em: <<https://andragogiabrasil.com.br/antropogogia/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

BENTO, D. **Pedagogia empresarial** - qualidade, aprendizagem e o capital intelectual das empresas. [recurso eletrônico]. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRANCO, A. R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **RAM**. São Paulo, v. 7, n. 4, p. 100-120, oct/dec. 2006.

BRANDÃO, C. R. **O que é a educação**. 49. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2007.

CAMBI, F. **História da pedagogia**. Trad. Álvaro Lorencini. São Paulo: Editora da UNESP, 1999.

CARVALHO, J. M.; SILVA, C. M. **Pedagogia empresarial I** [recurso eletrônico]. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 8. ed [rev. e atual.]. Barueri: Manole, 2015. [Série Recursos Humanos].

DARDOT, P; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Trad. Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DE AQUINO, C. T. E. **Como aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: da prática a teoria. 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-1816.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2019.

FAVA, R. **Educação para o século XXI**: a era do indivíduo digital. São Paulo: Saraiva, 2016.

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 6. ed. [revisão e ampliação]. Curitiba: Posigraf, 2004.

FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento pessoal**. 4. ed., São Paulo: Érica, 2016.

FISCHER, G.-N. Espaço, identidade e organização. *In*: CHANLAT, J.-F. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, vol. II. São Paulo: Atlas, 1994, p. 81-102.

FRANCO, M. A. R. S. **Pedagogia como ciência da educação**. 2. ed. [rev. ampl.]. São Paulo: Cortes, 2008.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. *In*: CHANLAT, J.-F. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, vol. III. São Paulo: Atlas, 1994, p. 23-65.

GONTIJO, C. L. **Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso**. 2003. 89f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, 2003.

HILLESHEIM, J.; GARCIA, A. V. Educação e trabalho no Brasil: a perspectiva defendida pelo capital para a formação dos trabalhadores. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 479-490, set./dez. 2019. ISSN 1982-0259.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O desalento das pessoas que desistiram de procurar trabalho. 2012. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21318-o-desalento-das-pessoas-que-desistiram-de-procurar-trabalho>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Desemprego. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20desemprego,basta%20n%C3%A3o%20possuir%20um%20emprego>>. Acesso em: 27 ago, 2020.

IZIQUÉ, C. As universidades públicas paulistas e os desafios da pandemia. **Agência FAPESP**. 16 jun. 2020. Disponível em: <[KOWALCZUK, L. M. F.; VIEIRA, A. M. D. P. O pedagogo nas organizações. Congresso Nacional de Educação – Educere, 10.; Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE, 1., 2011, p. 12467 – 12475. Curitiba. \*\*Anais \[...\]\*\*. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, 2011.](https://agencia.fapesp.br/as-universidades-publicas-paulistas-e-os-desafios-da-pandemia/33408/#:~:text=%E2%80%9CA%20universidade%20p%C3%BAblica%20estava%20sendo,estretar%20la%C3%A7os%20com%20a%20sociedade%E2%80%9D.&text=%E2%80%9CAs%20universidades%20caminhar%C3%A3o%20para%20o,p%C3%B3s%20pandemia%E2%80%9D%2C%20previu.></a>>. Acesso em: 27 ago. 2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LOPES, I. **Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação.** 4. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2011.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação.** São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARQUES, L. UniAzul - uma universidade para formar tripulantes. **Contato Radar**, jan. 2020. Disponível em: <<https://contatoradar.com.br/2020/01/uniazul-uma-universidade-para-formar-tripulantes/>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

MARTINS, C. Airbus inaugura primeiro centro de treinamento no Brasil na UniAzul. **Aeroin: notícias de aviação**, 2017. Disponível em: <<https://www.aeroin.net/airbus-inaugura-primeiro-centro-de-treinamento-no-brasil-na-uniazul/>>. Acessado em: 10 out 2020.

MANKIW, N. G. **Princípios de microeconomia.** Trad. Allan V. Hastings, Elisete Paes e Lima. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

NEVES, D. R *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, abr./jun. 2018.

NOGUERA-RAMIREZ, C. E. **Pedagogia e governamentalidade ou da modernidade como uma sociedade educativa** [Coleção Estudos Foucaultianos]. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011.

PREVIDELLI, A. Azul lança academia para formação de pilotos e comissários. **Exame**. 09 mai. 2012 (s.p.). Disponível em: <<https://exame.com/carreira/azul-lanca-academia-para-formacao-de-pilotos-e-comissarios/>>. Acesso em: 10 out 2020.

RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa.** 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

RIBEIRO, M. E. S. *et al.* **História da educação.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

TARAPANOFF, K. Panorama da educação corporativa no contexto internacional. *In*: Secretaria de Tecnologia Industrial (org.). **Educação corporativa**: contribuição para a competitividade. Brasília: Petróleo Brasileiro / CNI, 2004. p. 11-84.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas x educação corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6312/4902>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

WOLECK, A. O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. **Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG - Instituto Catarinense de Pós-graduação**, Blumenau, v.1, p. 33-39, jan. 2002.