

## **Pedagogia empresarial: uma perspectiva de mercado de trabalho no polo moveleiro de Ubá.**

Germana Silva Soares - [germana\\_silvasoares@yahoo.com.br](mailto:germana_silvasoares@yahoo.com.br)

Juliana Aparecida Estevão - [juli-ana-apa25@hotmail.com](mailto:juli-ana-apa25@hotmail.com)

Marli Santana Pinto Coelho - [marlisantana@uai.com.br](mailto:marlisantana@uai.com.br)

**Curso de Pedagogia**  
**Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá**  
**Ubá - MG/Novembro/2013**

### **Resumo**

O artigo resulta da exploração do conhecimento por parte das empresas sobre a Pedagogia Empresarial. Com o surgimento das inovações percebemos que a educação também se transforma, por isso analisamos se a Pedagogia Empresarial pode inovar o mercado do Polo Moveleiro de Ubá. Acreditamos que haja falta de conhecimento tanto por parte do empresário quanto ao profissional que se diz responsável. Por isso, esta pesquisa tem por objetivo averiguar no Polo Moveleiro a construção e o desenvolvimento da Pedagogia Empresarial. A pesquisa foi realizada através do método da entrevista em 2 empresas consideradas “grandes” neste pólo. Os resultados encontrados indicam que as empresas não têm conhecimento da Pedagogia Empresarial.

Palavras-chave: Pedagogia Empresarial. Inovação. Pólo Moveleiro. Educação. Perspectiva.

### **Abstract**

The paper is clear exploitation of knowledge by firms on the Business Education. With the emergence of innovations realized that education also becomes therefore analyzed whether Pedagogy Business can innovate the market of furniture hub. We believe that there is a lack of knowledge by both the entrepreneur as the professional who is responsible says. Therefore, this research aims to investigate the Polo Furniture construction and development of Enterprise Pedagogy. The survey was conducted by the method of interview in two companies considered "large" in this pole. The results indicate that companies do not have knowledge of Business Education.

Keywords: Entrepreneurial Pedagogy. Innovation. Furniture Pole. Education. Perspective.

### **1. Introdução**

Quando falamos em inovação, tecnologia, avanços, não nos remete somente a computadores e telefones, mas também a educação. Este setor deixou de ser arcaico e está tomando conta não só das escolas com diversas práticas docentes e recursos dos mais variados, como também de hospitais com práticas de assistência ao doente, auxílio aos profissionais de medicina e também nas empresas.

Diferentemente, pouco se ouviu falar no papel do pedagogo em empresas e quando se questiona os profissionais de recursos humanos e empresários não reconhecem as execuções deste, pela falta de informação e conhecimento. O Pedagogo se destaca por conhecer metodologias, estratégias, e conhecimentos necessários para o desenvolvimento das

habilidades e capacidades nos funcionários, fazendo com que estes gerem mudanças tanto no clima organizacional como para si próprios.

O Pedagogo também o papel de ajudar no desenvolvimento dos recursos humanos, dinâmicas de motivação, na admissão de funcionários e Libâneo (2010, p.151) justifica esta teoria quando diz que:

[...] A Pedagogia vem ampliar o conceito de educação, a diversificação de atividades educativas e, em consequência, da ação pedagógica em múltiplas estâncias. Para o enfrentamento de exigências colocadas pelo mundo contemporâneo são requeridas dos educadores novos objetivos, novas habilidades cognitivas, mais capacidade de pensamento abstrato e flexibilidade de raciocínio, capacidades de mudanças [...]

O reflexo disso é a sociedade que vem buscando o aumento de produções visando o lucro. As empresas dependem de pessoas qualificadas para servir o cliente, competir no mercado a fim de atingir seus objetivos (NOGUEIRA, 2005). Ainda sim, não encontramos profissionais capazes de ocupar diversos cargos, devido à falta de comprometimento, qualificação, comunicação, e saber lidar com os problemas de maneira crítica e reflexiva. Para isso, precisamos de um profissional capaz de envolver esses empregadores fazendo com que tenham competências necessárias, juntamente com habilidades adquiridas para ocupar determinadas funções.

No entanto, para isso acontecer é preciso uma reformulação e uma acessoria nos processos de produção, ou seja, a tendência de hoje é inovar, buscar recursos os quais não tínhamos, e trazê- los para as empresas de forma que contribuam tanto para o empregado quanto para o empregador. Na área de gestão empresarial houve uma mudança visível e continua mudando, tendo-se estabelecido o compromisso de inovar radicalmente pelo fato da sobrevivência de mercado. (DEMO, 2010)

Por isso é perceptível a falta da Pedagogia Empresarial no polo moveleiro da Zona da Mata, pois o tradicionalismo ainda permanece de modo que empresários ainda contratam sem o apoio de pedagogos ou psicólogo e ainda ficam retraídos quando se fala em marketing empresarial.

Contudo, o papel do pedagogo nas empresas é o de fazer com que o empresário perceba o seu ideal de vida nítido, suas aspirações e objetivos pessoais correspondem a uma questão ética e social na empresa. (HOLTZ, 2006)

Apesar disso, será que a pedagogia empresarial representa uma inovação ao polo moveleiro?

Assim, temos por objetivo averiguar, na micro região do polo moveleiro de Ubá, a construção e o desenvolvimento da pedagogia empresarial.

## **2. Perspectiva de mercado de trabalho para o pedagogo**

A Pedagogia é a ciência que estuda a arte de ensinar e aprender, ou , aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver, os 4 pilares da educação. Ela também visa o comportamento, a cognição e aprendizagem humana.

De acordo com Lopes, Trindade e Cadinha,(2007,p.21):

A 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 (ações educativas). O que a humanidade produz, cria, transforma, em sua atividade histórico – social, vai constituindo os saberes que formam o patrimônio cultural acumulado.

O Pedagogo surgiu através dos adultos (normalmente escravos) que conduziam as crianças para escola (ABRANTES 2009,pg.15). No entanto, ocorreu uma ampliação do conceito de educação decorrente da complexificação da sociedade, da diversificação das atividades educativas e das lutas de classes geradas pela superação da sociedade (MARX; ENGELS, 1983). De fato, o poder pedagógico vem se acentuando através de agentes educativos formais e não-formais, segundo Libâneo (2010).

O século XXI, vem sendo marcado por várias transformações até mesmo no campo Administrativo e Pedagógico. Ambos decidiram se unir, mas, essa união não vem de hoje e sim de vários anos atrás.

Como o mercado de trabalho vem crescendo, por lei as empresas fazem a contratação de adultos maiores de 18 anos. Além da experiência de vida, os adultos têm disciplina para “aprender sozinho” ou autodidatismo segundo Abrantes ( 2009). Percebemos que algo a mais se faz necessário às empresas para que se destaquem entre as concorrentes. (LOPES, 2009).

No entanto, não basta essas informações cotidianas para a construção do conhecimento é preciso ir além daquilo que sabemos, ou seja, precisamos buscar o conhecimento através de alguma intervenção e,se possível, de origem Pedagógica.

Abrantes( 2009,p.93-94) confirma:

Para isso, temos a educação continuada que compreende a aprendizagem, principalmente entre adultos, como é o caso de funcionários de uma empresa. O aprendizado tem de ser feito via contextualização, ou seja, utilizando tudo o que ocorre na prática. Adultos, ou seja, funcionários de empresa, aprendem melhor quando se contextualiza o que se pretende “ ensinar” e, melhor ainda, quando se parte da prática ou do concreto para o abstrato.

Contudo, é preciso despertar a prática de contratação de pedagogo nas empresas e nos setores de recursos humanos. Pois, ainda persistem no desenvolvimento da empresa de modo tradicional e individualista, sempre visando o lucro e a produção. Com isso é necessário a quebra dos paradigmas para a compreensão da realidade social, da transformação social. (GRAMSCI *apud* BEZERRA; ARAUJO, 2009). Também é preciso da ajuda do funcionário que necessita e sobrevive na empresa através de estímulos e condições dignas de trabalho.

É aí que entra o pedagogo empresarial, um profissional capacitado para desenvolver nas empresas e no trabalhador (LOPES, 2009, p.26). Portanto, quanto mais se investe no aperfeiçoamento do conhecimento já adquirido do funcionário da empresa, mais ele se torna valioso e essencial para a mesma. Vale mais investir na qualificação contínua da sua equipe do que ficar trocando funcionários, até que ele se adapte é tempo parado e dinheiro perdido (LOPES, 2009).

A Pedagogia Empresarial procura favorecer uma aprendizagem significativa e o aperfeiçoamento do capital intelectual para o desenvolvimento de novas competências que atendam ao mercado de trabalho (LOPES, 2009), onde o desenvolvimento do homem ocorre por meio da sua relação ativa com o meio ambiente seja natural e social. Formando assim o meio cultural organizado, sendo um sujeito atuante participativo que processa uma aprendizagem sócio cultural que passa de geração em geração formando herança historicamente acumulada e cultura organizada. Esse processo promove o desenvolvimento do homem que agora vive em uma velocidade de informações nunca vista em gerações passadas. (LOPES, 2009).

Por isso a ideia de Pedagogia Empresarial vem para atualizar e inovar as empresas na busca da qualidade do trabalho, no ensino das teorias para se fazer uma prática concisa e eficiente e na busca de novos recursos para o desenvolvimento das empresas.

### **3. Metodologia**

Em face das considerações iniciais, optamos pela abordagem qualitativa e como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada ( LAKATOS,1996). Para analisarmos os dados coletados nos baseamos em ( GONZÁLEZ,2005) que utiliza do método de entrevista para analisar integralmente as perguntas e respostas abordadas sem perder a essência das respostas dos entrevistados . Elaboramos um roteiro de entrevista (em anexo) levando em conta a sequência de ideias que eram necessárias ao nosso trabalho e deixando o entrevistado

a vontade para complementar ou dar continuidade, o que daria relativa flexibilidade a nossa coleta de dados.

A nossa grande novidade ao realizar a entrevista, era sobre qual postura assumíamos em relação ao entrevistado. Não poderíamos encará-los como simples objetos a serem estudados, conhecidos, ou, simplesmente, extrair deles as informações que nós precisávamos. Assim, as entrevistas foram gravadas e transcritas para serem ao mesmo tempo expandidas analisadas, usando como referencial os autores que eram do nosso conhecimento antes das entrevistas e outros que buscamos para elucidar e esclarecer argumentos posteriores à entrevistas. Muitas vezes durante a entrevista aconteceu a liberação de pensamentos que chegaram ao tom de confidência.

Entre 400 empresas do polo moveleiro, 6 foram escolhidas de acordo com o tempo estimado para realização do trabalho de conclusão de curso, por serem consideradas de “grande porte”, ou seja, com mais de 1000 funcionários, que, na nossa perspectiva, teria um pedagogo trabalhando em seu quadro de funcionários, ou pelo menos consideraria a possibilidade da contratação do mesmo.

Tivemos várias dificuldades para realizar a pesquisa, a principal delas foi a resistência do RH (Responsável pelo setor de Recursos Humanos) das empresas em nos receber. O que nos levou a ficarmos com 2 empresas. Pois não havia tempo hábil para procurarmos outras empresas com o perfil que se encaixava no nosso trabalho. As empresas foram identificadas com empresa “X” e empresa “Y”.

Este artigo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Presidente Antônio Carlos, através da Plataforma Brasil, sendo respeitados os procedimentos bioéticos propostos pela Comissão Nacional de Saúde (Resolução CNS n°196/96).

## **4. Resultados e Discussão**

### **4.1. Universo da Pesquisa**

O município de Ubá surgiu há mais de 8 décadas. O polo moveleiro começou com pequenas marcenarias que tiveram a iniciativa de fabricar móveis para suprir as necessidades do lar e então os marceneiros começaram a motivar uns aos outros até iniciarem as fábricas de móveis. Desde então, cerca de 20 mil empregos diretos e indiretos são gerados anualmente e, junto com mais sete cidades, é considerada o principal polo moveleiro de Minas Gerais.

Sendo estas localizadas nessas regiões e fazem vendas nacionais e internacionais, funcionam durante todos os dias, em turnos de 24 horas e inclusive aos sábados e domingos quando necessário.<sup>1</sup>

#### 4.2 Análises da Entrevista

A análise do trabalho foi realizada a partir das respostas de duas psicólogas com especialização em gestão de pessoas, ambas trabalham nos setores de RH (recursos humanos) das empresas identificadas como “X” e “Y”.

De acordo com as entrevistas os resultados apresentados foram: as empresas entrevistadas possuem aproximadamente o mesmo número de funcionários: 1.200. São empresas que produzem móveis e colchões, realizam exportações e importações de seus produtos e ambas não possuem transportes terceirizados. Depois de explicar a pesquisa e de explicar como seria realizada a entrevista, foi indagado às entrevistadas como é feito o processo de contratação nas respectivas empresas.

<sup>2</sup>A empresa “x”: *“Eu direciono o processo de seleção em três etapas a primeira parte é o recrutamento. Recruta se os candidatos, todas as segundas feiras na parte da manhã, quem quiser trabalhar chega à portaria pega uma ficha e um currículo que é fornecido pela empresa. O número de pessoas é delimitado, para não ocupar muito tempo só com processo de recrutamento, não há um número de vagas é o dia de ter currículos para ter um banco de dados; nesse dia as pessoas entram e fazem uma entrevista, faz uma análise na carteira da pessoa, avalia o processo de entrevista que ocorre individualmente e durante a mesma o candidato é indicado para alguma função que ele tem o perfil. Depois da entrevista, o currículo do candidato passa por uma análise à procura de referências em empresas anteriores se tem algum problema com a justiça, ao verificar os currículos básicos, tem como base a estabilidade no emprego anterior de no mínimo seis meses, referências pessoais, psicológicas que são perceptíveis no momento da entrevista. Através desse recrutamento é feita a seleção, através de testes psicológicos depende da vaga, feita a seleção dos que podem ser futuros funcionários da empresa, passam por um processo de ouvirem qual a sua função, salário, condições da empresa e se estiver de acordo fecha a contratação geralmente o líder do setor tem uma participação nesse processo”*. Na empresa “y”: *“Primeiramente eu faço a triagem dos currículos por setores de interesse, onde os mesmos são arquivados e quando há vagas disponíveis é feita a análise desses currículos, por experiências, se reside na cidade ou*

---

<sup>1</sup> <http://www.fiemg.org.br>

<sup>2</sup> As falas das entrevistadas estão em itálico.

*não, quando surge à vaga o candidato é chamado para a entrevista e, faz a análise da carteira e são feitos testes de personalidade”.*

Nesse processo de contratação a pedagogia tem que ser flexível, as atividades devem ser exercidas pelos aprendizes e suas metas devem ser informadas a cada um (RIBEIRO, 2003). O não cumprimento de tais tarefas permite a organização reter os funcionários substituindo os que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidos dentro do processo de avaliação (RIBEIRO, 2003). Para desenvolver um bom trabalho a pedagogia precisa conhecer o que o proprietário da empresa espera de cada funcionário, o que quer que cada um faça e como faça, esse perfil deve ser feito com antecedência para que possa fazer avaliações e solicitações justas, apresentar a cada um sua função e atividades exercidas na mesma, fazer sondagens se ele sabe se entende a função, conversar com o funcionário para ver se ele entendeu; este comportamento faz com que cada um apresente boas ideias ou soluções para as questões de seu trabalho (LOPES, 2009). Vimos que ao questionar as entrevistadas, a empresa “x” deixou claro que em seu processo de contratação tem todo esse diagnóstico do funcionário, que irá fazer parte da empresa. Em relação às dinâmicas, elas não são apropriadas para o processo seletivo, pois alteram esse comportamento para melhor ou pior (LOPES, 2009).

Na atualidade, exige-se no mercado profissionais aptos e competentes, mas o foco ainda é o investimento maciço no nível superior, o que acaba reforçando a exclusão, marginalização, pois nem todos conseguem ter acesso a uma formação de base com qualidade. Um ensino de qualidade e sério oferecerá à sociedade uma igualdade de oportunidades onde todos terão as mesmas condições, qualificações necessárias para o seu próprio crescimento e desenvolvimento (LOPES, 2009). Diante dessas exigências do mercado foi indagado às empresas: “Quando se contrata um profissional para área de RH (recursos humanos) qual perfil ele deve ter?”

*A empresa “x”: o setor de RH nessa empresa ainda não é estruturado, funciona mais associado a treinamento, desenvolvimento e recrutamento de seleção. Como a empresa não possui esse RH estruturado. Irei relatar o processo que realizei em outra empresa, onde precisei fazer para contratação desse funcionário, que iria me substituir. O primeiro passo foi procurar um candidato com experiência em recursos humanos, como ainda estava começando a ser estruturado tinha várias questões a serem colocadas. Na entrevista direcionada ao candidato delimito seis meses de experiência, não foquei em graduação, mas teria que ter pelos menos um curso superior e conhecimento de RH, porque na região o foco é mais o psicólogo. Mas pra mim não há necessidade de ser somente o psicólogo, um*

*pedagogo também poderia começar a trabalhar nessa área. A empresa às vezes não vê esse espaço ocupado por esses dois profissionais, por questões financeiras. A busca foi por um profissional com curso superior, que se encaixasse no perfil da empresa tendo como características individuais: questões básicas de comportamento, saber comunicar-se claramente, facilidade de falar em público, em reuniões, ter um bom diálogo e agilidade para estar fazendo aplicações de testes específicos de comportamento. A entrevista foi realizada em três etapas, onde teve a participação do gerente geral, com dinâmicas de grupo para verificar a questão do comportamento se sabiam lidar com os níveis de stress por ser um setor estressante de muita cobrança, enfim como lidar com o outro. Na empresa “y”: “O Rh é composto só por mim, quando fui contratada o perfil teria que ser psicóloga para poder estar trabalhando com as questões dos testes da personalidade dos contratados, deve haver um interesse pelo cargo e encarar o que for preciso”.*

Holtz, (2006). Diz que o psicólogo ensina sobre as nossas faculdades mentais. A pedagogia ensina como fazer para desenvolvê-las plenamente e porque não inserir o pedagogo nos recursos humanos?

O RH deve ser um local onde se desenvolve o processo educativo no qual as pessoas adquirem e aperfeiçoam conhecimentos, habilidades e atitudes que vão contribuir com o desenvolvimento individual do trabalhador para atingir os objetivos da empresa (RIBEIRO, 2003), por tanto esses gestores são vistos como fundamentais nesse processo de mudança de perfil, já que os mesmos são responsáveis por trabalhar com as complexidades organizacionais ligados diretamente com o desempenho de cada colaborador que é considerado como um ser integral e não apenas um mero fator de produção (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No texto acima Holtz (2006, p.30) é coerente em dizer que a pedagogia nos ensina a desenvolver nossas faculdades mentais. Diante dessa afirmação indagamos as entrevistadas se o pedagogo se encaixaria neste perfil.

*A empresa “x”: Acredito que o pedagogo possa se encaixar nesse perfil, mas talvez as empresas tenha que modificar a questão de ser só o psicólogo que está associado à questão comportamental, pois os problemas pessoais trazidos pelos funcionários afetariam o fato dele ser um excelente colaborador, por tanto se a empresa não começar a verificar essa questão eles vão acabar perdendo funcionários, por estar com algum problema em casa e não está conseguindo resolver e começam a faltar tendo que tomar medidas drásticas diante do fato. É aí que entra o pedagogo porque se tiver uma equipe dentro da empresa que perceba isso e ajude esse funcionário, irá evitar a perda do mesmo, pois perceberá que teve a possibilidade*

*de ajuda e conseguirá ter uma estabilidade. Então a pedagogia é de certa forma associada à psicologia porque os conceitos são parecidos; nível cognitivo, comportamental, desenvolvimento, mas para que o pedagogo se encaixe nesse perfil é preciso que o mesmo mostre a sua importância nesse meio empresarial”. A empresa “y”: acho que não, devido às tarefas que são executadas por mim, o pedagogo não se encaixaria, mas se fosse um profissional em administração, ou Rh mesmo, acredito que sim, mas o pedagogo não se encaixaria nesse perfil, pode ser também por eu não ter conhecimento da pedagogia dentro da empresa, pois o que sei que a mesma abrange somente a área escolar”.*

No Brasil, a formação do pedagogo empresarial surgiu vinculada à ideia da necessidade de preparação e formação de pessoas na área de recursos humanos, nas organizações, que descobrem a importância da educação para atender às novas exigências dos processos produtivos, passando a reconhecer a influência do pedagogo que ganha espaço na área de treinamento, desenvolvimento e educação, onde se considera o seu principal papel para a formação continuada, e o desenvolvimento de projetos e programas adequados para a formação permanente dos colaboradores. (RIBEIRO, 2003).

Observa-se que se abre um campo de possibilidades de atuação do pedagogo que, no entanto, tem se caracterizado como um profissional vinculado apenas às atividades específicas da escola, ou seja, raramente é inserido nas organizações, mesmo que o trabalho se refira à educação. (BONFIM, 2010).

Utiliza-se a pedagogia para organizar, de forma útil e dinâmica, o conhecimento construído dentro das empresas. Conhecimentos estes que se forem valorizados, lapidados e sempre renovados, darão suporte para novos investimentos, novas formatações de atuações (LOPES, 2009). Quando decide utilizar o pedagogo é necessário estar ciente das mudanças das pessoas seja para melhor ou pior, pois também é fundamental resgatar o que foi sufocado na escola para construir o que faltou (LOPES, 2009, p.53).

É de responsabilidade do pedagogo empresarial promover a reconstrução de conceitos básicos como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva, tendo em mente o efeito nocivo do acúmulo de dificuldades (LOPES, 2009). Ele deve conhecer e saber reconhecer as estratégias de aprendizagens se faz necessárias, porque os adultos não manifestam dúvidas por sentirem que isso ameaça seu emprego, suas promoções e também sua imagem (LOPES, 2009).

Sua atuação deve acontecer de forma articulada e cooperativa com os profissionais da área de gestão de pessoas (RIBEIRO,2003), é necessário que haja diversidade, ele precisa conhecer tudo quanto diga respeito à pessoa humana para ter condições de orientá-la e

encontrar soluções práticas para os problemas, ajudando a conscientizar os colaboradores, quanto à importância de estarem se capacitando para que no futuro, eles possam ter a oportunidade que muitos almejam. Para um melhor desempenho desses colaboradores, as empresas devem estar cientes de que precisam contribuir de alguma forma, portanto indagamos as seguintes perguntas: “A empresa possui trabalho com capacitação e serviço? Como é o programa e qual o profissional responsável?”.

A empresa “x”: *“Eu chamo de treinamento adissional, onde todo funcionário novato entra todas as segundas feiras, pois iniciando no início da semana ele tem a possibilidade maior de ser informado sobre a empresa, então, na sexta-feira anterior, é o dia desse treinamento, no entanto o funcionário vem até a empresa para ouvir todas as informações possíveis, através da minha pessoa, da enfermeira, da nutricionista, dos técnicos de segurança do trabalho, passando para eles todo o funcionamento da empresa, andam por ela, conhecem o setor que vão trabalhar, conhecem o encarregado, recebem uniforme, crachá e na segunda entram sabendo de tudo, considerando esse processo um treinamento adissional. Ainda possuem o treinamento periódico que é realizado a cada seis meses, e está associado à parte da segurança do trabalho para que os funcionários não percam as noções de segurança.*

*Mas acredito que ainda falta um treinamento voltado para a liderança, um encontro onde possa se falar de liderança, com a realização de trabalhos proporcionados aos líderes. Possui também o trabalho da enfermagem, que faz palestras associadas à hipertensão, diabetes, pois o que se percebe é que o maior número de atestados é associado às faltas por ir ao médico devido a hipertensão. Sendo assim, os responsáveis pelos treinamentos sou eu mesma, a enfermeira, nutricionista que explica sobre o refeitório e a parte da segurança do trabalho, cada qual com sua parte”.*

A empresa “y”: *“A psicóloga anterior é que fez um treinamento com o pessoal do administrativo, e com os líderes de setores, utilizando dinâmicas, com questões motivacionais, eu não fiz nenhum trabalho por falta de oportunidade dada pela empresa, mas é um dos propósitos que temos que é voltar a ter dinâmicas de motivações, treinamento com os líderes principalmente da área de produção”.*

O pedagogo que atua em empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas, em quais circunstâncias para que não desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e com isso se perca de vista os propósitos tanto na formação quanto da própria empresa (RIBEIRO, 2003).

Esses treinamentos são uma forma de proceder-se de maneira formal que a empresa utiliza para facilitar a aprendizagem de seus funcionários de forma que sua conduta resultante contribua para a consecução dos objetivos e fins da organização (RIBEIRO, 2003).

Ao desenvolver a criatividade no meio organizacional em relação às atividades de treinamento tanto os instrutores quanto os que planejam devem ficar atentos à necessidade de inovação e ao desejo de diversificação de metodologias e estratégias de treinamento, mas o risco é se em excesso essas atividades podem facilitar o afastamento dos funcionários do seu trabalho (RIBEIRO, 2003).

Para que ocorra a execução desse treinamento é necessária a adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, a qualidade do material apresentado, a cooperação dos chefes e coordenações da empresa, a qualidade e preparo dos instrutores e perfil dos aprendizes, pois o treinamento parece ser uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais extremamente mutáveis e a novos requisitos para sobrevivência e crescimento organizacional. (CHIAVENATO, apud RIBEIRO, 2003). Portanto o pedagogo, para atuar na empresa, precisa ter sensibilidade para perceber quais estratégias podem ser usadas em que circunstâncias para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e com isso se perca de vista os propósitos tanto de formação quanto da própria empresa. Ao planejar um programa de formação/treinamento, a seleção de métodos obedece ao princípio do desenvolvimento concomitante de competências técnicas e de relacionamento social (RIBEIRO, 2003).

Sabemos que funcionários valorizados, felizes e bem humorados sentem prazer em estar contribuindo com o sucesso da empresa. Perguntamos as entrevistadas se a empresa organiza eventos de confraternização entre os funcionários e quem são os responsáveis pelos eventos?

A empresa “x”: *“As festividades só acontecem ao final de cada ano, devido o fato de ter um número maior de funcionários para estar fazendo festas frequentemente, para o RH é uma questão difícil, pois possuem várias ideias, mas não têm a oportunidade de colocá-las em prática porque têm que parar a produção para se organizar. A confraternização é separada da parte administrativa e da produção justamente pela questão do número de funcionários, em meio às festividades sorteamos brindes, presentes e cada funcionário praticamente sair com um prêmio. Possuem também datas comemorativas como o dia das mães, dia dos pais, quando a empresa comemora o seu aniversário e são feitos alguns eventos periódicos associados às datas. As festividades são organizadas pela equipe de marketing”.*

A empresa “y”: *“Aqui se organiza eventos para os funcionários e não é apenas no final do ano e sim no decorrer, são festas comemorativas do mês como festa junina, festa fantasia tem uma pessoa que fica responsável pela a organização das festividades a empresa dá essa liberdade de organizar festas por livre espontânea vontade não fica a cargo da área de marketing”*.

O incentivo é um fator indispensável ao funcionário, ele deve se sentir valorizado no seu próprio trabalho o que influirá positivamente na boa qualidade do seu desempenho (RIBEIRO, 2003). Um bom relacionamento é fundamental para o andamento da empresa, mas para que isso aconteça é preciso que seus colaboradores estejam satisfeitos, felizes e bem humorados, portanto é necessário que tenha um profissional capacitado para desenvolver mais trabalhos que motivem, elevem a autoestima e que possam trazer prazer às pessoas que trabalham na empresa, onde não cairão na rotina, e sintam prazer de trabalhar naquele local que cada dia possa ser harmonioso e acolhedor, tornando o ambiente agradável, pois assim estará abrindo espaço para que os colaboradores demonstrem seu potencial e venham de alguma forma contribuir cada vez mais com o sucesso da empresa. (ALMEIDA, 2012; COSTA,2012).

A falta dessa motivação pode levar as pessoas a ter dificuldades de se expressar com clareza e objetividade (LOPES, 2009) de se comunicarem com os colegas de trabalho gerando conflitos e provocações levando o colaborador a punir a si próprio ou ser punido pelo responsável do setor no qual ele trabalha, sendo assim, quanto melhor forem as relações, maiores serão a colaboração, a produtividade e a qualidade. É preciso investir nos funcionários, com cursos de aperfeiçoamento e com acompanhamento posteriores. E deve ficar atento para perceber se cada um está apto a aproveitar novas oportunidades (LOPES, 2009).

Pelo fato de serem empresas “grandes” há uma necessidade de divulgarem seus trabalhos em benefício do próximo. Ao questionarmos as entrevistadas se a empresa realiza algum evento ou parceria de cunho social, obtivemos as seguintes respostas.

A empresa “x”: *“Nós temos dois projetos, um é o “plantar” no qual a empresa disponibiliza mudas de árvores, por utilizarem muitas madeiras, é uma forma de contribuir com a natureza, repondo algo que lhe foi tirado. Essas mudas são plantadas em um lugar estratégico da cidade, as crianças e as escolas participam do projeto, em outros anos o projeto também foi reconhecido em outras cidades vizinhas, onde as distribuições são feitas anualmente e essas mudas também são levadas pelos representantes de cada região”*.

*Existe o projeto do dia das crianças que é associado a desenhos, elas tentam colocar através dos desenhos o que ela gostaria de ser, o que a empresa “x” representa para ela, sendo retribuídos pelos desenhos com uma premiação. Existe também o caminhão de prêmios para alguma entidade carente de uma região de algum representante, esse projeto acontece anualmente e conta com o apoio de mais empresas de outro tipo de ranques, também é a equipe de marketing que é responsável não tem muito a minha participação.*

A empresa “y”: *“Não tem nenhuma parceria de cunho sócial”.*

De certa forma a empresa “x” estabelece uma relação com a família dos colaboradores, proporcionando atividades de lazer e que ao mesmo tempo são educativas e solidárias, podendo de alguma forma contribuir com o próximo, principalmente no processo de formação do indivíduo para um meio social que está a todo momento sofrendo constantes transformações. Proporcionando também aos colaboradores tardes recreativas para os filhos, futebol interno masculino e feminino e celebrações que podem ser organizadas pelos mesmos.

Em relação à cota para a inclusão de deficientes no mercado de trabalho fizemos a seguinte pergunta: *“A empresa possui política de contratação de funcionários com deficiência?”.*

A empresa “x”: *“Possuem sim deficientes mais em partes, pois na legislação tem que ter uma cota para deficientes, mas por a empresa possuir vários cargos e várias funções, tem altos níveis de perigo por isso não pode ser qualquer tipo de deficiência. Dentro da produção o deficiente que às vezes se encontra está associado alguma perda de algum membro ou que tem problema associada à paralisia cerebral, com dificuldades no andar, mas que não o limita fisicamente, mas se enquadrrou no quadro de deficientes, em outras circunstâncias não tem. Acredito que a empresa não se culpa em relação ao fato de não ter pessoas com outra deficiência, mas futuramente a empresa deveria colocar. Mas muitas vezes o deficiente mesmo se limita, são contra eles mesmos e acaba criando um preconceito e também não se procura no mercado”.*

A empresa “y”: *“Já teve 1 ou 2 funcionários com deficiência, eles ficavam no departamento pessoal, mas eles saíram”.*

A Lei nº 8.213/91 determina que a estrutura de ocupações ou cargos de qualquer empresa com 100 funcionários ou mais deve reservar vagas de trabalho a serem preenchidas obrigatoriamente por pessoas com deficiências habilitadas ou reabilitadas para o desempenho da função. A cota especificada varia de 2% a 5% do número de funcionários formalmente contratados pela empresa (RIBEIRO 2009; CARNEIRO 2009). Nessa perspectiva o pedagogo

empresarial pode ocupar o seu espaço dentro da empresa auxiliando a mesma em como fazer a contratação e a inclusão desses deficientes.

Deve-se observar que as pessoas são diferentes umas das outras com suas individualidades, atitudes, objetivos; cada um com suas próprias características, com suas habilidades, capacidades, conhecimentos e competências, assim podemos perceber que ninguém é igual a ninguém é preciso respeitar, conversar e tratar cada um a seu modo deixando transparecer que a empresa se importa com as pessoas e que está a disposição de colaborar com o que for preciso para melhorar as condições de trabalho (ALMEIDA 2012; COSTA, 2012), principalmente para esses novos colaboradores que já fazem parte desse mercado inovador.

Todo ser humano está sujeito às mudanças tanto pessoal, quanto profissional e o mercado de trabalho de certa forma deve ser acessível a todos apesar da capacidade que cada um possui. Sobre a adaptação desses funcionários as entrevistadas disseram que:

A empresa “x”: *“No caso de perda de algum membro, o funcionário é direcionado a um setor que não irá de certa forma atrapalhar é feito um treinamento com a parte da segurança do trabalho, com a enfermeira que disponibiliza os equipamentos de proteção individual (EPIs) associado à sua função percebendo qualquer limitação é feita imediatamente a troca desse funcionário para outra função, mas o treinamento não é específico e sim um aconselhamento, uma orientação àquela tarefa. Faz-se uma observação no período de três meses, se não houver nenhum contratempo faz-se a inclusão desse funcionário. O Rh que fica responsável pela capacitação, até mesmo no processo de seleção se a pessoa tiver alguma deficiência, a parte psicológica verifica talvez fazendo teste, exame médico no qual a empresa tem uma parceria para dizer se ele está inapto ou não para exercer determinada função”.*

A empresa “y”: *“Eu não sei como te falar porque estou há pouco tempo na empresa. Mas pelo o que fiquei sabendo através dos funcionários é que a psicóloga anterior fez um excelente trabalho”.*

Em relação à capacitação desses funcionários é importante destacar a preparação do mesmo pra atuar de acordo com as características e exigências do cargo. (RIBEIRO, 2003).

Diante de todos os esclarecimentos referentes às funções que caberia também ao pedagogo, indagamos as entrevistadas se vem a possibilidade da inserção do pedagogo no seu quadro de funcionários e como?

A empresa “x”: *“sim, eu vejo a inserção do pedagogo, mas não sei a empresa, talvez por não ter conhecimento da importância dessa profissão , mas acredito que em um futuro*

*próximo haja a inserção desse novo profissional não só o pedagogo mais também, uma assistente social, um fisioterapeuta. A empresa já está verificando que se não olharem para os colaboradores não somente o profissional eles vão ter uma perda constante dos mesmos, se não ouvir os motivos das faltas constantemente, se estão com algum problema vai ser difícil lidar com isso. Essas situações estão sendo percebidas pelo líder, estão tendo uma visão diferente que até então era construída de uma forma que o funcionário não tinha voz e acabava sendo demitido. Hoje, essa questão vem sendo resolvida através do meu trabalho, pois estou à disposição dos funcionários, para estar ajudando, auxiliando em alguma coisa, mas estão percebendo que vai ter que ser diferente.*

*Então eu vejo a inserção desse profissional de fora pra dentro levar para as empresas a necessidade e a empresa acatar através do que ela ouvir”.*

*A empresa “y”: No momento não teria espaço para um pedagogo, porque exerço as funções que caberia a ele. Como há uma acumulação de todas essas funções eu não colocaria outro profissional pra trabalhar na mesma função, por ter questões de teste, avaliação, atendimento que envolvem somente o psicólogo. No momento acho que não, mas pode ser que venha a ter um dia a presença desse profissional”.*

O pedagogo pode atuar no departamento de RH para assim poder contribuir com as mudanças de comportamento dos profissionais (LOPES, 2009). Esse departamento precisa ser modificado, mas de uma forma que não cause um transtorno pelo fato de ser inovador, desenvolvendo atividades com um entendimento profundo desse comportamento humano no contexto organizacional.

É aí que entra o pedagogo com uma forma útil e dinâmica de organizar o conhecimento dentro das empresas, pois ele não está mais restrito somente em sala de aula, está ganhando novos espaços como em hospitais e empresas. O pedagogo está atuando na forma de gestão de pessoas. Às vezes, podem organizar dinâmicas de grupo, ouvir mais um pouco o funcionário, colocar ou às vezes fazer o remanejamento de algum funcionário (RIBEIRO, 2003). Confirma-se que este remanejamento de funcionários configura-se como uma estratégia organizacional, inerente a sua dinâmica. Costuma ser utilizado para definir a flutuação pessoal entre a organização e o seu ambiente.

Diante de todo o conhecimento adquirido através dessa pesquisa perguntamos as entrevistas a seguinte questão: “Você tem conhecimento da pedagogia empresarial?”.

*A empresa “x”: “Vejo a pedagogia muito associada à psicologia em alguns conceitos como: estimulação, desenvolvimento profissional, pessoal, os aspectos cognitivos envolvidos na emoção, atenção, concentração, motivação. Acredito que a pedagogia associada ao nível*

*empresarial ajudaria a ter um conhecimento amplo naquele funcionário de que é preciso saber como ele é fora da empresa. De que aquela história de separar problema pessoal do profissional não existe. Talvez não tenho conhecimento amplo do conceito de pedagogia , a associação dela possibilitaria esse desenvolvimento pessoal e cognitivo do funcionário associado ao profissional ,pois se ele estiver bem estimulado ele vai render”.*

A empresa “y”: *“Não tenho conhecimento sobre a pedagogia empresarial, pelo o que sei seria apenas relacionado com a escola, apenas para dar aula”.*

A pedagogia extrapola o âmbito escolar, pois a educação ocorre em muitos lugares institucionalizados ou não, sob várias modalidades, educação formal, informal e não formal (LOPES, 2009). Podendo concluir que o processo de educação de um sujeito ocorre a todo o momento de sua vida viabilizando seu desenvolvimento intelectual e sociocultural (RIBEIRO, 2003). Deve-se lembrar de que ao adotar essa pedagogia na empresa a mesma não terá uma postura organizacional igual à postura escolar, pois tem como finalidade provocar mudanças no comportamento das pessoas de forma que estas melhorem tanto na qualidade de seu desempenho profissional quanto pessoal (RIBEIRO, 2003).

A pedagogia é a ciência que estuda e aplica doutrinas e princípios visando a um programa de ação em relação à formação, aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade das pessoas, de acordo com ideais e objetivos definidos. A pedagogia também faz o estudo dos ideais e dos meios mais eficazes para realizá- los, de acordo com uma determinada concepção de vida (HOLTZ, 2006).

Segundo Libâneo, (2010, p.30) “o pedagogo é um dos ingredientes básicos da configuração da atividade humana, que intervém 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”.

Ao questionar a empresa “x” sobre pontos negativos presentes na empresa, a mesma deixa claro que: *“A empresa familiar é muito complicada, devido ao fato de que o candidato a vaga não é bom, de não está desempenhando bem sua função, está tendo problemas de liderança, mas que ele merece a vaga por ser um conhecido, uma pessoa mais próxima, o fato também de ser cidade pequena, implica na atuação do RH por às vezes não conseguir trabalhar determinadas questões, no entanto o Rh associado à empresa familiar, a empresa pequena são dificuldades que temos que mostrar para a empresa ou de que parar 1 hora da produção para fazer uma palestra, e que terá rendimentos lá na frente está sendo um grande desafio para esse departamento, de como um treinamento pode trazer ótimos resultados. Não posso só dizer para o empresário que o encarregado vai melhorar ou qualquer outro*

*funcionário, vai ter melhoras como: a diminuição de faltas, rotatividades, atestados médicos, uma melhora na forma de como as pessoas se relacionam, mas o que falta mesmo é o funcionário do RH mostrar para o empresário esse trabalho que muitas vezes por comodismo ele não acontece. Portanto a empresa tem esse receio ao novo, até além do novo, por mais que essas mudanças sejam positivas, a empresa não está preparada para lidar com as mesmas, mas num futuro próximo essas mudanças vão ter que acontecer, vai ter que começar a se questionarem o porquê de tantos pedidos de demissões. Também digo que o salário já não é mais o principal fator de desligamento da empresa e sim um ambiente favorável e acolhedor, onde possa haver um diálogo entre líder e liderados”.*

A empresa “y” também diz que: *“Um dos pontos negativos que eu acho é a sobrecarga das funções exercidas por mim, por ser a única a fazer parte do setor de RH.*

E questionamos a ela o que acha da inserção de um pedagogo para estar dividindo essas funções, ela disse que: *não saberia dizer se o pedagogo seria o profissional ideal, mas que poderia sim colocar um estagiário em psicologia para auxiliá-la na questão de telefonar para convocar os candidatos para entrevista, pois perco muito tempo com tudo isso, não sei se caberia o pedagogo poderia meio que desqualificar por ser uma questão “boba”.*

Libâneo, (2010) também explica que a crítica à pedagogia tem aumentado, ela não cobriria os requisitos da “cientificidade” seria uma tarefa voltada para a prática, estando mais no campo da intuição e da arte do que no campo científico. Um pré-conceito da pedagogia.

Questionamos também a empresa “y” sobre um ponto positivo presente em seu trabalho. Obtivemos a seguinte resposta:

*“É muito interessante a gestão de desenvolvimento do pessoal, da dinâmica de motivação, porque a rotina chega a ser cansativa, então se tem alguém que possa estar motivando, mesmo com tantos problemas seja pessoal, financeiro,etc. você pode estar melhorando, é muito gratificante da parte do RH ter essa dinâmica de estar sempre mudando, movimentando para não deixar ser aquela coisa massacrante do dia a dia”.*Pois em muitos locais de trabalho às vezes é perceptível um ato de ignorância, por parte dos líderes de setores com os funcionários ou até mesmo entre eles, no entanto importância e o cuidado na transmissão de ordens posto que expressa formalmente a autoridade de quem transmite, há que se ter presente que a maneira como essa ordem é transmitida, dependendo de quem recebe, provoca alterações distintas.Pois cada funcionário interpreta e recebe de maneira diferente.Cuidado com as palavras e entonação(RIBEIRO, 2003).

Percebe-se no mundo empresarial atitudes como egoísmo, poder, posse pelo material etc. as quais acabam promovendo deformações não só no meio profissional, mas também

peçoal, onde essa falta de postura ética diante dos colaboradores, dirigentes e colegas, diante das inovações fazem com que as empresas e os colaboradores fiquem aquém de um mundo moderno e altamente competitivo (LOPES, 2009).

O funcionário às vezes é submetido a trocar de empresa, isso acontece por não ter reconhecimento dentro da empresa e quando estão certos dessa escolha não importam nem com o salário e sim com o respeito, apoio em seu trabalho e a certeza de que será ouvido e será solicitado a participar (LOPES, 2009). É preciso que as empresas respeitem, valorizem, reconheçam o valor de seus colaboradores para fazer a diferença no mercado de trabalho e na empresa (LOPES, 2009). No entanto profissionais satisfeitos e felizes no ambiente de trabalho ficam muito mais fácil se obter um rendimento maior e mais qualificado, possibilitando um compromisso maior com os objetivos da empresa (LOPES, 2009). Cabendo ao pedagogo empresarial auxiliar no desenvolvimento de instrumentos e capacitação quanto a observação sistemática do funcionário, à obtenção de dados e informações a respeito do mesmo em termos de seu desempenho. (RIBEIRO, 2003), porque a sociedade evolui a partir do momento que reflete e questiona conhecimentos anteriores, e por meio de suas análises modificando e reconstruindo novos conhecimentos (LOPES, 2009).

## **5. Considerações Finais**

A pesquisa realizada demonstrou que a pedagogia empresarial, ainda não é muito reconhecida no polo moveleiro de Ubá, mas já começa a procura deste profissional no mercado de trabalho. Para que a mesma possa ser identificada, é preciso que os profissionais da área, mostrem a sua importância nesse meio.

Apontou ainda que em um futuro próximo possa haver a inserção e o desenvolvimento desse novo profissional, pois, o conhecimento sobre o perfil e a importância do papel do pedagogo já está presente no polo moveleiro. Mas essa inserção deve acontecer de fora pra dentro levando para as empresas as necessidades de se ter um pedagogo inserido no seu processo organizacional, para estar contribuindo de alguma forma com a valorização da pessoa humana, os trabalhos motivacionais que envolvam toda a equipe, proporcionando-os a cada dia um ambiente agradável e produtivo.

Com os avanços da globalização, todos os segmentos de mercado em especial a educação passaram a adquirir nova postura, deixando de ser apenas uma postura organizacional igual à postura escolar.

Percebemos então que se faz necessário a atuação do Pedagogo em espaços não escolares para a melhoria do ambiente de trabalho e na qualificação dos funcionários das empresas.

É um campo a se desbravar, o trabalho esta apenas se delineando. As empresas não percebem a necessidade do Pedagogo Empresarial em seu quadro de funcionários, e aquela que começa a perceber ainda não está disposta a contratar.

A relevância desta pesquisa está no fato de passos estarem sendo dados para despertar para existência deste profissional e a importância dele dentro da empresa. Esperamos ter contribuído para abrir portas para novas pesquisas e possivelmente o mercado de trabalho.

### Referências Bibliográficas

ABRANTES, José. **A Pedagogia Empresarial nas organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

ALMEIDA, Luciana Inez Seehaber; COSTA, Gisele Maria Tonin. **Pedagogia empresarial: A importância da valorização humana na empresa**. Revista de Educação do Ideau, Rio Grande do sul, vol.7-n.15-jan-jun. 2012 semestral. Disponível em :

<http://www.ideau.com.br/getulio/revistas/ver/revista-de-educacao> Acesso em : 19/09/2013

APL. **Arranjo Produtivo Local**. Disponível em: <<http://www.fiemg.org.br>>. Acesso em: 09/11/2013

BONFIM, David. **Pedagogia no treinamento: Correntes Pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

BEZERRA, Giovani Ferreira; ARAUJO, Doracina Aparecida de Castro. **Marx, Gramsci e Vigotski: aproximações. Trans/Form/Ação**, Marília, v. 32, n. 2, 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010131732009000200011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010131732009000200011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10/12/2013

DEMO, Pedro. **Rupturas urgentes em educação**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362010000400011&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362010000400011&lang=pt)>. Acesso em: 05/06/2013

GONZÁLEZ Rey, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetiva: Os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2005.

HOLTZ, Maria Luiza Martins. **Lições de Pedagogia Empresarial**. Disponível em: <[http://www.mh.etc.br/documentos/licoes\\_de\\_pedagogia\\_empresarial.pdf](http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf)>. Acesso em: 04/05/2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 12ª edição. São Paulo: Cortez, 2010.

LOPES, Izolda (org.). **Pedagogia empresarial formas e contextos de atuação**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

LOPES, Izolda (Org.); TRINDADE, Ana Beatriz e CADINHA, Marcia Alvim. **Pedagogia Empresarial**. Formas e contextos de atuação. Rio de Janeiro. WAK, 2007.

MARX, K; ENGELS, F. **Textos sobre educação e ensino**. São Paulo: Moraes, 1983.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G.de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2006.

NOGUEIRA, Rodrigo dos Santos. **A importância do pedagogo na empresa**. Pedagogia em foco. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp03.htm>>. Acesso em: 08/06/2013.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: wak, 2003.

SOUZA, Anderson Teixeira de SANTOS, Patrícia Francisca de Matos. **Pedagogia Empresarial: O Pedagogo e sua atuação em espaços não escolares**. Disponível em: <<http://WWW.educonufs.com.br/...> Microsoft> Acesso em: 04 set. 2013.

RIBEIRO, Marco Antônio; CARNEIRO, Ricardo. **A Inclusão Indesejada: As empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/handle123456789/100> Acesso em: 02 nov 2013.

