

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

**CAROLINA LORENA ALMEIDA DA SILVA**

A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NAS EMPRESAS E O DESAFIO DA DIVERSIDADE  
CULTURAL

RIO DE JANEIRO

2016

Carolina Lorena Almeida da Silva

**A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NAS EMPRESAS E O DESAFIO DA DIVERSIDADE  
CULTURAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Educação da Universidade Federal  
do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do grau de licenciatura em  
Pedagogia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giseli Pereli de Moura  
Xavier

Rio de Janeiro

2016

## **DEDICATÓRIA**

À minha filha, Maria Júlia, que a cada sorriso, faz-me renovar.

Ao meu marido, Leandro, pela pessoa que ele é.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, em primeiro lugar, pois sem ele eu não teria chegado até aqui, por ter me dado forças  
quando eu já não tinha mais...

À minha filha, por alegrar todos os meus dias.

Ao meu marido, Leandro, amor, amigo, companheiro, que não mediou esforços para me ajudar  
durante a elaboração do presente trabalho, pelo apoio, incentivo, paciência, e carinho em  
todos os momentos de fraqueza.

À minha família, minha base.

À minha orientadora, Profa. Dra. Giseli Xavier, por aceitar me orientar com o prazo exíguo  
que me restava, pela sua excelente orientação, tanto em competência quanto na questão  
pessoal, pela paciência, compreensão, afabilidade e ajuda.

Às professoras da banca examinadora, pelo aceite em participar com um convite feito às  
pressas.

## RESUMO

SILVA, Carolina Lorena Almeida da. A atuação do pedagogo nas empresas e o desafio da diversidade cultural. Rio de Janeiro, 2016. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

O presente estudo, por meio de uma pesquisa bibliográfica, procurou elucidar em que medida a atuação do pedagogo nas empresas pode contribuir para a criação de ambientes institucionais, capazes de lidar com a diversidade e as diferenças. Para tanto, fundamentado nos pressupostos do Multiculturalismo Crítico, que preconiza a valorização da diversidade cultural e o desafio a preconceitos, estereótipos e todas as formas de discriminação, tendo como categoria central a identidade e seus processos de formação, este trabalho teve como objetivos: analisar as contribuições do multiculturalismo diante do contexto social e educacional contemporâneo; identificar as possibilidades de formação/atuação do pedagogo em espaços não-escolares, em especial, no campo empresarial e discutir e analisar o papel do pedagogo empresarial frente aos desafios da diversidade cultural existente nos contextos organizacionais. As análises revelaram que tanto as questões multiculturais, assim como, a discussão sobre o papel/formação do pedagogo para atuar em espaços empresariais, aparecem como campos de estudo relevantes para os contextos corporativo, social e educacional. Percebeu-se, entretanto, que apesar da existência de uma multiplicidade de abordagens/estudos que analisam e ratificam a importância das duas temáticas principais deste trabalho, o multiculturalismo e a atuação do pedagogo nas empresas, não encontramos pesquisas nas quais ambas se articulem, evidenciando uma lacuna na área que precisa urgentemente ser preenchida, uma vez que argumentamos que o pedagogo nos ambientes empresariais, por seu caráter educador/conciliador e por meio de suas práticas profissionais, pode contribuir sobremaneira para o desenvolvimento de ambientes corporativos mais respeitosos e valorizadores da diversidade cultural.

Palavras-chave: Pedagogia empresarial. Multiculturalismo. Diversidade cultural.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	7
<b>2 A QUESTÃO MULTICULTURAL EM DIFERENTES CONTEXTOS</b>	10
2.1 ANALISANDO O CENÁRIO MULTICULTURAL	10
2.2 MULTICULTURALISMO E EDUCAÇÃO	14
2.3 O MULTICULTURALISMO EM ESPAÇOS NÃO-ESCOLARES	16
<b>3 A PEDAGOGIA EMPRESARIAL E OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE CULTURAL</b>	20
3.1 A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO PARA ATUAR EM ESPAÇOS NÃO-ESCOLARES	20
3.2 A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NAS EMPRESAS	23
3.3 O PAPEL DO PEDAGOGO NA EMPRESA FRENTE À QUESTÃO MULTICULTURAL	26
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	29
<b>REFERÊNCIAS</b>	31

## 1 INTRODUÇÃO

Neste início de milênio temos presenciado em diferentes áreas da convivência humana, a necessidade cada vez mais urgente de repensarmos as questões que envolvem a diversidade cultural e os desafios iminentes a mesma. Dificuldades de relacionamento, choques culturais e episódios de intolerância e desrespeito, têm sido frequentemente noticiados. Ao mesmo tempo, nunca se falou tanto em respeitar as diferenças, como também nunca tantos grupos culturais reivindicaram seus direitos. Estamos diante de um cenário perturbador e ao mesmo tempo promissor e instigante.

E qual o papel da educação perante esse contexto? Seja na educação escolar, em outras formas de organização educativa ou no mundo do trabalho, a educação e seus agentes podem ser considerados como elementos imprescindíveis na construção de uma sociedade mais justa, igualitária e respeitosa em relação às diferenças, estas consideradas em seus múltiplos aspectos identitários (étnico-racial, de gênero, de orientação sexual, religioso, classe social, entre outros).

A pedagogia como um campo educativo por excelência e pelo seu teor interdisciplinar permite um vasto rol de possibilidades nessa direção, dentre elas, o campo empresarial. O papel do pedagogo nas empresas é de grande relevância, considerando a necessidade que as empresas têm de desenvolver seus empregados, tanto no caráter técnico quanto pessoal. Este profissional, conhecedor dos processos educativos, planeja suas ações na empresa articulando os diversos conhecimentos que se perfazem no ambiente, considerando as diversas visões e necessidades ali existentes. É, então, um profissional fundamental na construção de um ambiente que favorece o crescimento pessoal e organizacional.

É nesse sentido, que a atuação do pedagogo nas empresas se insere e mostra sua relevância. Para tanto, argumentamos que, muito embora a formação deste profissional tenha como foco prioritário a atuação no ambiente escolar, a sua participação nos ambientes corporativos não pode ser desprezada. Muito pelo contrário, a mesma influenciada pelo viés de sua formação, ao inserir-se no campo das relações interpessoais, e em particular no trato com a diversidade cultural que caracteriza as empresas da contemporaneidade, pode contribuir para a criação de ambientes harmônicos, conciliadores e promotores do respeito às diferenças. Assim sendo, neste estudo partimos da seguinte questão: em que medida a atuação do pedagogo nas empresas pode contribuir para a criação de ambientes institucionais, capazes de lidar com a diversidade e as diferenças?

Este estudo teve como objetivos:

- Analisar as contribuições do multiculturalismo diante do contexto social e educacional contemporâneo.
- Identificar as possibilidades de formação/atuação do pedagogo em espaços não-escolares, em especial, no campo empresarial.
- Analisar o papel do pedagogo empresarial frente aos desafios da diversidade cultural existente nos contextos organizacionais.

Para o desenvolvimento das discussões, optamos por nos fundamentar nos pressupostos no Multiculturalismo Crítico, considerado como um campo político, teórico e prático, que preconiza a valorização da diversidade cultural e o desafio a preconceitos, estereótipos e todas as formas de discriminação, tendo como categoria central a identidade em suas múltiplas dimensões (individual, coletiva e institucional) e o questionamento ao processo de produção das identidades e das diferenças (CANEN, 2002; 2007; CANEN; CANEN, 2005; 2005a).

No que tange à questão metodológica, optamos por desenvolver uma pesquisa bibliográfica. Sobre este aspecto, Minayo (2012, p.16) afirma que a pesquisa é a atividade básica da ciência no questionamento e construção da realidade e, ainda que seja uma prática teórica, “a pesquisa vincula pensamento e ação”. Para a autora (1994, p.22), a metodologia seria o “caminho do pensamento” e a “prática exercida” na apreensão da realidade pelo pesquisador. Inspiradas pela afirmação da autora, argumentamos que a pesquisa bibliográfica, segundo Lima e Mioto (2007, p.44), trata-se de um procedimento metodológico importante na produção do conhecimento científico capaz de gerar “a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas”. Salvador (1986), descreve a pesquisa bibliográfica como um estudo teórico elaborado a partir da reflexão pessoal e da análise de documentos escritos, originais primários denominados fontes, que deve seguir uma sequência ordenada de procedimentos. Trata-se de

(...) um movimento incansável de apreensão dos objetivos, de observância das etapas, de leitura, de questionamentos e de interlocução crítica com o material bibliográfico que permite, por sua vez, um leque de possibilidades na apreensão das múltiplas questões que envolvem o objeto de estudo. (Lima e Mioto, 2007, p.44).

Para estruturação deste trabalho, os capítulos foram organizados da seguinte forma: no Capítulo 2 discutimos sobre a questão do multiculturalismo na contemporaneidade

observando seu desencadear na história desde os movimentos colonizadores até os dias atuais analisando as várias abordagens/ interpretações em que ele se apresenta, além disso, trouxemos reflexões sobre como este tema deve permear pelo espaço escolar e não-escolar (mais especificamente nas organizações), como meio de se expurgar práticas preconceituosas e segregadoras nesses espaços. No Capítulo 3 abordamos a importância da ação do pedagogo além dos muros da escola, compreendendo que sua atuação torna-se fundamental também em espaços não-escolares (mais especificamente nas empresas), consciente de seu papel enquanto agente transformador e propagador de uma cultura de respeito ao outro em sua individualidade e em suas diferenças. Por fim, apresentamos as considerações finais, apresentando nossas conclusões, evidenciando lacunas e recomendações para futuros estudos.

## 2 A QUESTÃO MULTICULTURAL EM DIFERENTES CONTEXTOS

### 2.1 ANALISANDO O CENÁRIO MULTICULTURAL

Nos últimos anos, as questões que envolvem a convivência entre os diversos grupos culturais que compõem a humanidade, têm sido objeto de permanente apreensão no cenário mundial. Um olhar sobre o noticiário nos indica um panorama cada vez mais conflituoso e instável, como podemos ver nestas chamadas extraídas de jornais de grande circulação nacional: “*Quase 16 milhões de meninas nunca terão chance de ir à escola. Número é o dobro do de meninos na mesma situação*” (O Globo, 2/3/2016); “*ONU poderá ser dirigida por uma mulher pela primeira vez na história*” (Folha de São Paulo, 6/4/2016); “*Azerbaijão declara trégua após 2º dia de confrontos com Armênia*” (Folha de São Paulo, 3/4/2016); “*Mississippi assina lei que permite a empresas negar serviços a gays*” (Estadão, 6/4/2016).

É notadamente nesse cenário que o multiculturalismo se insere e mostra sua relevância no contexto sociocultural e educacional. Quando nos deparamos com a palavra multiculturalismo, rapidamente remetemos seu significado à junção das palavras “multi” e “cultura”, o que nos traz como resultado o significado de “muitas culturas”. Não tão simples como parece, tem como definição no dicionário: “*Prática de acomodar qualquer número de culturas distintas, numa única sociedade, sem preconceito ou discriminação.*” (DICIONÁRIO MICHAELIS ONLINE, 2016). Dialogando com Canen (2002), vemos, porém, que se trata de um tema polissêmico e que além da variação de significados e abordagens, há também discussões sobre a conceituação da palavra (CANEN, 2007; CANEN; CANEN, 2005), fato que discutiremos mais adiante.

Não há um consenso sobre a origem do multiculturalismo, mas alguns autores (CANEN; CANEN, 2005; CANDAU, 2002) apontam sua relação com movimentos culturais que tinham como objetivo a afirmação de suas identidades e reconhecimento de seus direitos. Adicionalmente, SILVA (2007) associa o termo às relações de poder, uma vez que essas diferentes culturas raciais, étnicas e nacionais convivem em um mesmo espaço, como consequência dos fluxos migratórios, e estes por sua vez estão diretamente ligados às relações de exploração. A temática se intensifica com o processo de globalização, onde ao mesmo tempo em que desencadeiam reações multiculturais que visam reforçar valores culturais, permite a interação entre essas culturas e o recrudescimento dos conflitos (CANEN; CANEN, 2005).

O multiculturalismo surge em decorrência das mudanças demográficas nas sociedades ocidentais, e se estabelece em países com processos de imigração e que adotam políticas multiculturais, como Estados Unidos, Canadá, Austrália, entre outros (PANSINI; NENEVÉ, 2008). No Brasil, este termo ainda é recente, e teve suas primeiras pesquisas influenciadas pela ótica cultural (PANSINI; NENEVÉ, 2008). No entanto, a diversidade cultural nasceu junto com o “descobrimento” do país, e desde então só foi aumentando, acompanhando os processos migratórios. Já neste tempo, as relações de poder eram constituídas com base nas diferenças culturais, sobrepondo-se a cultura europeia sobre os negros e indígenas (PEREIRA, 2006). Nesse sentido CANDAU (2011, p.40) afirma que:

Na América Latina e, particularmente, no Brasil, a questão multicultural apresenta uma configuração própria. Nossa continente é um continente construído com uma base multicultural muito forte, onde as relações interétnicas têm sido uma constante através de toda sua história, uma história dolorosa e trágica principalmente no que diz respeito aos grupos indígenas e afro-descendentes.

Por ter sido colonizado, o Brasil já possuía, desde o descobrimento, seu caráter multicultural. A intervenção europeia sobre a população indígena que aqui vivia, assim como a chegada de negros escravizados foram determinantes para a formação histórico-cultural do país, construída através de entrechoques culturais. Apesar da grande resistência, aos poucos foram desaparecendo as civilizações indígenas, e os negros resistem, até hoje, à opressão sofrida (RIBEIRO, 1995).

Existe uma discussão sobre o uso do termo, por se questionar se o uso da palavra multiculturalismo estaria sendo aplicado adequadamente, já que o prefixo multi dá a ideia de “vários, múltiplos”, mas não de relação, de interação entre as culturas, e alguns acreditam que a palavra interculturalismo seria mais adequada (CANEN, 2007), sendo este o termo utilizado por CANDAU (2011) cujo entendimento é a inter-relação entre diferentes grupos culturais, renovação permanente das culturas e seu processo de *hibridização*. A hibridização é um fenômeno que se dá a partir de novas combinações/reconfigurações culturais formadas no entrelugar das culturas. Dentro dessa concepção, a ligação entre a cultura e as questões que envolvem a construção das diferenças e da desigualdade se constituem como objetivo central. Apesar da divergência, ambos os termos problematizam as mesmas questões. Sendo assim, optamos por utilizar o termo multiculturalismo, a partir da perspectiva adotada por autores como Canen (2002; 2007), Canen e Moreira (1999) e Xavier (2001, 2011), que partem do seguinte pressuposto:

No multiculturalismo, a noção de cultura é essencial para uma análise das relações sociais e seus determinantes, o que implica em um novo olhar sobre o papel constitutivo e central da cultura na sociedade e na formação das identidades. Isto parece indicar a crescente necessidade de compreensão dos mecanismos de poder que a permeiam e que definem por que algumas vozes são ouvidas e outras são silenciadas (campo simbólico e discursivo) (...). (XAVIER, 2001, p.17)

Outra questão relevante acerca do multiculturalismo trata de suas possíveis abordagens:

Ressalta-se que, em trabalhos anteriores (Canen, 1999, 2000; Canen & Moreira, 2001), bem como a partir de autores que têm trabalhado com a perspectiva multicultural (Hall, 1997; Bhabha, 1998; McLaren, 2000), temos apontado que as perspectivas multiculturais, grosso modo, podem ser delineadas desde visões mais liberais ou folclóricas, que tratam da valorização da pluralidade cultural a partir do conhecimento dos costumes e processos de significação cultural das identidades plurais, até visões mais críticas, cujo foco é, justamente, o questionamento a racismos, sexismos e preconceitos de forma geral, buscando perspectivas transformadoras nos espaços culturais, sociais e organizacionais. (CANEN; CANEN, 2005, p. 4)

Outros autores também discursam acerca dos significados das diferentes visões multiculturalistas e suas perspectivas. McLaren (1997; 2000) aponta quatro vertentes: multiculturalismo conservador ou empresarial, multiculturalismo humanista liberal, multiculturalismo liberal de esquerda e multiculturalismo crítico. Já Candau (2002), destaca três abordagens: multiculturalismo assimilaçãoista, multiculturalismo diferencialista ou monoculturalismo e multiculturalismo interativo, também chamado de interculturalidade.

O multiculturalismo conservador ou empresarial se caracteriza por acreditar na inferioridade de algumas raças, responsabilizando-as, baseado na sua própria natureza e história, por essa condição. Trata-se de uma perspectiva idealizada pela construção de uma cultura comum. No multiculturalismo humanista liberal, entende-se que não há diferença entre as pessoas, inclusive em seu caráter intelectual, acreditando ser possível alcançar uma igualdade relativa, modificando a restrição econômica instituída pelo sistema capitalista. McLaren (2000) aponta, no entanto, a tendência ocidental embutida nesta divisão de classes, onde as classes dominantes são sempre favorecidas.

Já o multiculturalismo liberal de esquerda, ao contrário das visões anteriores, aponta a importância de se ressaltar as diferenças culturais, de forma que as características de cada uma sejam vistas. Apesar deste reconhecimento e exaltação das diferenças, não é levado em consideração o processo de construção dessas diferenças, afirma McLaren (2000).

Desconstruir os processos histórico, social e político cujo resultado foi a marginalização de grupos e silenciamento das identidades, é a proposta do multiculturalismo crítico apontado por McLaren, que busca a transformação das relações sociais, culturais e institucionais (1997; 2000).

Na classificação proposta por Candau (2002), o multiculturalismo assimilacionista reconhece a existência de diferentes grupos e a desigualdade de acesso a serviço por eles, entendendo no entanto que todos devem ser incorporados à uma cultura hegemônica. Ainda segundo ela, tal perspectiva

(...) deslegitima dialetos, saberes, línguas, crenças, valores diferentes, pertencentes aos grupos subordinados, considerados inferiores. Nessa visão, os grupos étnicos são reduzidos a acréscimos à cultura dominante, que tem por base os padrões próprios da classe média (CANDAU, 2002, p.83).

O multiculturalismo diferencialista, contrapondo-se ao assimilacionista, sugere a ênfase nas diferenças, ou seja, garante a expressão dessas diferenças através de espaço próprio para isso. Apesar da busca pelo acesso a direitos sociais e econômicos, considera o caráter estático das identidades culturais. (CANDAU, 2002)

Neste estudo, utilizaremos como referencial os pressupostos do multiculturalismo crítico, também chamado de perspectiva intercultural crítica. Esta perspectiva traz questões mais aprofundadas e reflexivas, uma vez que “(...) busca articular as visões folclóricas a discussões sobre as relações desiguais de poder entre as culturas diversas, questionando a construção histórica dos preconceitos, das discriminações, da hierarquização cultural.” (CANEN, 2007, p.93). É uma proposta que se compromete em atuar na transformação das relações sociais, culturais e institucionais (MCLAREN, 2000).

O multiculturalismo crítico ao se articular com o pós-colonialismo (CANEN, 2007), procura identificar de que forma são construídas as diferenças, e não somente o preconceito, sendo a identidade seu objeto de análise e o hibridismo o conceito central. Nesta perspectiva, chamada de multiculturalismo crítico pós-colonial, entende-se que as identidades são construídas na pluralidade, ou seja, não há uma identidade única nem imutável.

A identidade, dentro desta abordagem, é reconhecida por sua tendência descentrada ou fragmentada, contrariamente ao que antes era visto - o sujeito como detentor de uma identidade unificada e estável. Uma vez formada por várias identidades, “o sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos (...)” (HALL, 2005, p.13), ou seja, em algum momento uma marca identitária se sobressairá à outra. Ainda amparados por Hall

(2005), podemos verificar que o processo de globalização associa-se diretamente ao caráter híbrido das identidades, vez que abre caminho para uma multiplicidade de possibilidades e novas identidades, assim como suas possíveis transformações.

## 2.2 MULTICULTURALISMO E EDUCAÇÃO

Quando falamos de diversidade cultural, não podemos deixar de destacar o papel da educação e da escola perante essa realidade. Episódios de intolerância e preconceito não são incomuns no espaço escolar. A escola como um *lócus* marcado pela diversidade e pela diferença, tem sido chamada a repensar suas concepções e práticas, de modo que todas as identidades culturais possam se sentir acolhidas, representadas e respeitadas.

Nesse sentido, a educação tem um compromisso intrínseco com a transformação social. Para tanto, é preciso desconstruir a ideia de que as identidades são fixas e repensar o caráter monocultural escolar, que carrega a homogeneidade em suas raízes (CANDAU, 2012).

Nas últimas duas décadas, alguns avanços em relação à questão multicultural na educação já vêm acontecendo, como a criação de um eixo de trabalho nos Parâmetros Curriculares Nacionais que trata da pluralidade cultural, evidenciando a necessidade de se tratar do tema multiculturalismo na educação:

É sabido que, apresentando heterogeneidade notável em sua composição populacional, o Brasil desconhece a si mesmo. Na relação do País consigo mesmo, é comum prevalecerem vários estereótipos, tanto regionais quanto em relação a grupos étnicos, sociais e culturais.

Historicamente, registra-se dificuldade para se lidar com a temática do preconceito e da discriminação racial/étnica. O País evitou o tema por muito tempo, sendo marcado por "mitos" que veicularam uma imagem de um Brasil homogêneo, sem diferenças, ou, em outra hipótese, promotor de uma suposta "democracia racial". (BRASIL, 1997, p. 22)

E ainda:

No caso do Brasil, algumas iniciativas já tratam ou trataram da temática em projetos específicos e, em geral, pontuais. Há estudos desenvolvidos acerca de escolas indígenas, pesquisas acerca da situação dos afrodescendentes em escolas. Podem-se encontrar, também, algumas experiências inovadoras desenvolvidas em alguns Estados, de maneira geral vinculadas a movimentos de caráter étnico. Contudo, pouquíssimo se discutiu sobre uma proposta que falasse do Brasil como um todo, em sua complexidade cultural, das relações que se estabelecem entre diferentes culturas que convivem neste território, concorrendo todas para a constituição e permanente reelaboração da identidade nacional. (BRASIL, 1997 p. 23).

Nesse sentido, destacamos a criação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Africana (BRASIL, 2004), que trouxe para campo escolar/educacional a discussão sobre as questões da formação étnico-racial e sua relação com a cultura brasileira.

Apesar do reconhecimento da relevância do multiculturalismo no âmbito educacional, a forma como o tema é abordado ainda precisa ser aprimorado. Partindo da afirmação de Canen & Canen (2005), de que a escola é uma organização multicultural, esta questão precisa fazer parte do trabalho do professor imbuída em todas as etapas, ou seja, deve ser algo planejado pensando no significado da proposta do currículo multicultural e não simplesmente acrescido à sua prática como conteúdo (CANEN, 2007) e por meio de conhecimento de outras culturas e datas comemorativas.

Segundo Canen e Moreira (1999), para caracterizar uma perspectiva multicultural crítica é necessário ainda que se articule a pluralidade cultural existente na sala de aula com esta mesma, em sua amplitude social, que se reconheçam as diferenças como processo de construção e que se desafie etnocentrismos, racismos e discriminações presentes no contexto escolar. Destaca-se nessa perspectiva, a importância do diálogo para a prática curricular.

Por outro lado, não é possível tratar da questão sem antes tratar das próprias identidades docentes (CANEN, 2002). O professor, ele próprio, precisa reconhecer a hibridização de sua identidade, desta forma será mais fácil perceber essa mesma hibridização presente em cada sujeito-aluno. É essencial que se crie espaços de reflexão sobre o assunto, “como um momento que permite a esses profissionais repensarem suas concepções e aprimorarem suas práticas” (XAVIER, 2011, p.122).

Nesse contexto, é imprescindível que se desenvolva, nos cursos de formação de professores, dentre os quais destacamos o curso de Pedagogia (foco do presente estudo), a perspectiva multicultural na construção da identidade docente e da identidade do pedagogo, pensado como um profissional que vai atuar também em espaços não-escolares marcados pela diversidade. Para tanto, é necessário que ele esteja preparado para lidar com a diversidade cultural não só na sala de aula, mas também, em diferentes instituições/organizações, mostrando-se um profissional sensível às diferenças, desconstruindo estígmas, preconceitos e estereótipos que silenciam vozes e congelam identidades. Estes profissionais, como peças fundamentais no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, devem ainda conscientizar seus estudantes sobre a diversidade cultural e incentivar o questionamento das

relações de poder envolvidas na construção dessa diversidade (MOREIRA, 1999; XAVIER, 2001).

Configura-se, dessa forma, o questionamento sobre como a pluralidade cultural está sendo discutida nos cursos de Pedagogia. Segundo Candau (1998, apud XAVIER, 2001), verifica-se que a questão ainda não vem sendo tratada de forma explícita nos processos de formação docente. Porém, é principalmente neste ambiente, muito favorável a essa discussão, que a identidade docente precisa ser construída de modo a refletir na sua prática pedagógica, ou seja, de nada adianta conhecer o cenário educacional se isso não for objeto de reflexão no espaço onde se forma o profissional docente. É preciso superar esses problemas já conhecidos e buscar uma “conscientização cultural” (CANEN, 1997; 1998 apud XAVIER, 2001) na qual o pedagogo/professor passe a ter papel fundamental na identificação e desconstrução das diferenças. Este precisa ter a percepção do caráter inacabado das identidades, do seu processo de constante renovação, de sua individualidade e pluralidade (XAVIER, 2001).

Nesse sentido, argumenta Xavier (2001, p.11):

(...) uma nova perspectiva da prática docente voltada para uma inserção consciente no contexto sócio-histórico e para o diálogo com as diferenças poderia contribuir para formação de professores mais coadunados com a realidade multicultural e desigual de uma sociedade.

Não se pode ignorar a urgência de se abordar essa questão frente ao panorama atual, tampouco restringir essa abordagem ao reconhecimento das diferenças, mas de se estabelecer um diálogo dentro de uma perspectiva multicultural crítica, percebendo as relações sociais entre as diversas culturas (MOREIRA, 1999).

### 2.3. O MULTICULTURALISMO EM ESPAÇOS NÃO-ESCOLARES

Também em espaços não escolares a diversidade cultural se faz presente. A multiculturalidade é cada vez mais ressaltada pelo processo de globalização, uma vez que nos dias atuais, diferentes organizações não mais se limitam a ocupar apenas os seus territórios de origem. Tais organizações encontram-se espalhadas por diferentes locais, tendo que se defrontar com diferentes culturas, oriundas de seus diferentes integrantes e dos locais em que são implantadas (CANEN; CANEN, 2005).

As organizações multiculturais no mundo contemporâneo têm como desafio fundamental ao seu funcionamento, o trato com diferenciados níveis de diversidade cultural,

considerando a diversidade dos sujeitos, dos clientes e das identidades das organizações, quando fruto de fusões, terceirizações, parcerias, etc (CANEN; CANEN, 2005a).

Para tanto, Canen e Canen (2005) conceituam três tipos de identidade que devem se articular e que devem ser considerados quando nos propomos a analisar o panorama multicultural que caracteriza as organizações nos dias atuais: a identidade individual, a identidade coletiva e a identidade institucional. A identidade individual se refere à pluralidade de marcadores que compõe os sujeitos que participam das organizações. A identidade coletiva é caracterizada por algum destes marcadores que tenha sido representativo na história desse sujeito e nas relações de desigualdade e preconceito. A identidade institucional se caracteriza por um “conjunto de marcadores que caracterizam um ambiente institucional, no marco das tensões entre as identidades individuais plurais, as identidades coletivas e um projeto de instituição que se deve construir” (CANEN; CANEN, 2005, p.43).

Outro conceito importante de se destacar é o de *competência multicultural*, que se refere “à habilidade e à flexibilidade necessárias para lidar com a tensão gerada pelas diferenças culturais (... )” (CANEN e CANEN, 2005a, p.118), cuja atuação deve acontecer nos níveis da identidade cultural organizacional, da diversidade cultural dos funcionários e da diversidade cultural dos clientes e fornecedores. Logo, este conceito se associa diretamente ao de organizações multiculturais e trata da capacidade de se lidar com a diversidade cultural na organização, sendo essencial para a comunicação organizacional e para a gestão de equipes. Canen e Canen (2005a) destacam ainda o papel da logística na criação desta competência que, através do gerenciamento multicultural e articulada com a diversidade cultural, convergem para o sucesso organizacional.

Uma organização multicultural pode, no entanto, seguir duas tendências: a não-crítica (ou liberal) e a crítica. A primeira se caracteriza por lidar com a diversidade cultural de forma a propiciar um ambiente cultural de tolerância e respeito, minimizar conflitos que tenham como origem a ignorância cultural e passar uma imagem que esteja de acordo com a cultura dos clientes. A tendência crítica questiona relações desiguais de poder, “promovendo a apreciação à diversidade cultural e desafiando preconceitos e discriminações” (CANEN; CANEN, 2005a, p.32).

Para a abordagem da questão multicultural nas organizações, devem-se adotar estratégias multiculturais, cuja definição:

(...) um conjunto de caminhos desenvolvidos para lidar com a diversidade cultural, bem como para proporcionar desafio a preconceitos com relação às diferenças e

minimização de choques culturais. São idealizadas para a formação de sujeitos e culturas organizacionais abertas à pluralidade cultural, particularmente em tempos de globalização e intercâmbio constante entre culturas, em decorrência da internacionalização crescente da economia e da mobilidade frequente de pessoal em contextos culturais díspares (exemplo: executivos em missões internacionais longas ou curtas, pessoal atuando em organizações multiculturais e assim por diante) (CANEN; CANEN, 2005a, p.41).

O uso de estratégias multiculturais pode inibir choques culturais na organização, propiciando um melhor preparo para lidar com esse tipo de situação, utilizando a sensibilidade cultural e desenvolvendo o respeito e a valorização da pluralidade cultural no âmbito da instituição, combatendo ainda preconceitos e estereótipos (CANEN; CANEN, 2005a).

Gerenciar a diversidade cultural em uma organização vai além da percepção das diferenças, e deve inclusive apresentar uma postura investigativa, que busque compreender se determinado comportamento pode ter como origem a própria cultura por trás do sujeito. Dessa forma é importante proporcionar uma cultura organizacional que acomode, acolha e respeite as diferenças culturais e individuais dos funcionários proporcionando um ambiente mais favorável para os empregados, retendo talentos e reduzindo a rotatividade de pessoas. (PEREIRA, 2006).

Nesse contexto, na busca por minimizar os conflitos, que são inerentes a qualquer ambiente onde há relações interpessoais, é preciso desenvolver algumas habilidades sociais profissionais. Como habilidades sociais, entendemos serem:

(...) aquelas que atendem às diferentes demandas interpessoais do ambiente de trabalho a fim de objetivar o cumprimento de metas, a preservação de bem estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, apud STUHLER e ASSIS, 2005, p.21)

Nesse sentido, Falcone (2004) propõe que se tente compreender os sentimentos e pontos de vista da outra pessoa, antes mesmo da exposição dos próprios, colocando-se a no lugar do outro, dedicando-se a escutá-la e buscando compreendê-la, sem julgamento. Trata-se de uma habilidade social, denominada empatia:

Pode-se definir empatia como a capacidade de compreender e sentir o que alguém pensa e sente em uma situação de demanda afetiva, comunicando-lhe adequadamente tal compreensão. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, p. 34, apud STUHLER e ASSIS, 2005, p.24)

Nesse sentido, a empatia torna-se um importante aliado quando se trata de relações interpessoais em um contexto organizacional multicultural, uma vez que se colocando no lugar do outro e buscando compreendê-lo, minimizam-se os conflitos oriundos das diferenças culturais. Acrescentam Bedell e Lenox (1997 apud FALCONE, 2004, p. 73) que o sujeito socialmente habilidoso “é capaz de obter ganhos com maior frequência, desempenhar o mínimo possível de tarefas indesejáveis, além de desenvolver e manter relacionamentos mutuamente benéficos e sustentadores”.

Da mesma forma, a confiança também se mostra fator indispensável no desenvolvimento de relacionamentos interpessoais, promovendo crescimento pessoal dentro de qualquer organização. Para tanto, o multiculturalismo apresenta-se como tema imprescindível de reflexão através do qual, em um ambiente culturalmente diversificado, deve ser compreendido que sua composição se dá a partir de identidades individuais plurais, que influenciam as atitudes das pessoas no dia a dia. Quando acontece a valorização da identidade do sujeito, este se sente respeitado, e cria-se então um ambiente mais favorável, salientando as potencialidades pessoais e estabelecendo uma relação de confiança, através da qual permite a troca de experiências e informações como um processo de aprendizagem e crescimento, pessoal e organizacional. (STUHLER; ASSIS, 2005)

Não é possível promover um ambiente valorizador da diversidade cultural sem antes garantir que as relações interpessoais que se estabelecem no interior da organização convirjam para isso, uma vez que conceitos como sensibilidade cultural, respeito, empatia entre outros, dependem dos sujeitos envolvidos nestas relações.

### **3 A PEDAGOGIA EMPRESARIAL E OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE CULTURAL**

#### **3.1 A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO PARA ATUAR EM ESPAÇOS NÃO-ESCOLARES**

O curso de Pedagogia no Brasil tem uma história marcada pela busca da identidade profissional do pedagogo, cuja atuação e atribuições nem sempre bem definidas, impossibilitaram que este profissional reconhecesse a importância do seu papel transformador na sociedade.

No Brasil, foi em 1939 que o primeiro curso de Pedagogia foi institucionalizado, ministrado na Universidade do Brasil, com quatro anos de duração, sendo três de bacharelado e um, optativo, de licenciatura, formando respectivamente técnicos de educação e professores para atuarem nos cursos normais. Em 1962, através do Parecer do Conselho Federal de Educação (CFE) de nº. 251, o curso sofreu alteração em seu currículo. (LIBÂNEO, 2001)

Sabe-se, no entanto, que a educação reflete o quadro político vigente de uma nação, e no período da ditadura militar a política educacional tinha uma postura direcionada para o mercado de trabalho, traduzindo seu caráter tecnicista para os cursos de Pedagogia, que veio a sofrer nova alteração, por meio do Parecer/CDE nº. 252/69. Nessa nova estrutura, extinguiu-se a diferenciação entre o bacharelado e a licenciatura e foram criadas novas habilitações: “especialistas para as atividades de orientação, administração, supervisão e inspeção no âmbito das escolas e dos sistemas escolares” (LIBÂNEO, 2001, p. 243-244), além da habilitação para professores dos cursos normais já existentes, no entanto, possibilitando também, a docência nas séries iniciais. Nessa configuração, o aluno do curso deveria escolher uma das habilitações oferecidas após cursar a etapa básica do curso. Configuração que foi bastante criticada devido ao seu perfil, considerado fragmentador, em diversos aspectos, para a formação do pedagogo.

A realização da I Conferência Brasileira de Educação, em 1980, abriu caminho para uma discussão voltada para a valorização da atuação do pedagogo no ambiente escolar, pondo em xeque as especializações técnicas tidas até então como habilitações do curso de pedagogia. Contudo, pouco se impactou no curso de pedagogia, como sintetizam Libâneo e Pimenta:

Possíveis “novidades” no chamado “curso de pedagogia” seriam, por exemplo, a atribuição, ao lado de outras, da formação em nível superior de professores para as séries iniciais do Ensino Fundamental, supressão das habilitações (administração

escolar, orientação educacional, supervisão escolar etc.) e alterações na denominação de algumas disciplinas. Alterações geralmente inócuas, pois na maior parte dos casos foi mantida a prática da grade curricular e os mesmos conteúdos das antigas disciplinas (...). (1999, p. 240-241)

Atualmente, a formação do pedagogo tem suas bases legais nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia (BRASIL, 2006), instituídas pela Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006. Segundo as Diretrizes esta formação deve contemplar:

Art. 2º As Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia aplicam-se à formação inicial para o exercício da docência na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, e em cursos de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

Apesar de terem como foco principal a docência, as Diretrizes (BRASIL, 2006) também, abrem espaço para outros campos de atuação para o pedagogo quando destacam que:

Art. 5º O egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a:

(...)

IV - trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo;

(...)

XIII - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares;

Neste cenário, temos uma ampliação do campo de atuação do pedagogo que no passado era exclusivamente voltado para o ambiente escolar, embora este ainda seja a referência em sua formação. Nesse sentido, Libâneo afirma que “(...) em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia” (2001, p.116). Logo, a atuação deste profissional além dos limites escolares se torna fundamental sempre que se fizer necessária a formação humana. Esses processos educativos que se estabelecem fora da escola são intitulados “educação não-formal” e “educação informal”, a

primeira quando a prática educativa acontece em outras instituições de forma intencional, e a segunda se refere às diversas relações do sujeito em seus variados contextos como família, grupos de amigos, igreja, etc.

Segundo Carneiro e Maciel (2006), no mundo contemporâneo ratifica-se uma preocupação com a formação de pessoas em diversos segmentos sociais, algumas se utilizando de treinamento e processos de reciclagem visando atender seus objetivos. Assim, pelo seu caráter interdisciplinar e social-transformador, a pedagogia permite um extenso rol de possibilidades de ações educativas. Sendo assim, é nessa perspectiva que os cursos de formação de pedagogia devem levar em conta que este profissional também pode atuar em espaços não escolares, contemplando uma visão mais ampla do trabalho pedagógico e o preparando melhor para lidar com essa gama de possibilidades a fim de acompanhar as transformações e anseios da sociedade.

Almeida (2006, p.7) citado por Souza e Matos (2016, p.4) aponta alguns campos de atuação do pedagogo em espaços não-escolares:

- ✓ Coordenações de ações culturais em gabinetes, brinquedotecas, parques temáticos, fundações culturais, teatros, parques e zoológicos;
- ✓ Desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas;  
(...)
- ✓ Elaboração de políticas públicas visando a melhoria dos serviços à população em autarquias, hospitais e governo nas tarefas municipais, estaduais e federais;
- ✓ Gestão e desenvolvimento de conselhos tutelares,
- ✓ Centros de Convivência, abrigos e organizações não governamentais.

Como previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais, o campo de atuação do Pedagogo é aberto a espaços não-escolares, possibilitando a esse profissional, uma inserção em diferentes setores educacionais e institucionais/organizacionais sem, contudo, descharacterizar seu teor histórico voltado para formação de professores. Dentre os inúmeros desafios que se impõem ao pedagogo nesses diferentes campos de atuação, assim como no ambiente escolar, temos a necessidade imprescindível de se pensar e agir sobre a diversidade cultural também em espaços não-escolares, já que se trata de uma realidade que afeta qualquer ambiente que envolva a gestão de pessoas. Nesse contexto, conforme aprofundaremos mais adiante neste capítulo, a formação do pedagogo deve privilegiar o desenvolvimento de uma percepção das necessidades referentes aos diferentes grupos sócio-culturais presentes no

contexto do ambiente onde se dá a prática educativa, de forma que o trato da questão seja adequado à situação.

### 3.2 A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NAS EMPRESAS

Conforme vimos no item anterior, a formação do pedagogo deve contemplar aspectos que possibilitem a este profissional também atuar em espaços não escolares, discutindo de que forma o trabalho do pedagogo pode ser útil nas organizações, preparando-o para isso.

A Pedagogia no âmbito empresarial já não é algo tão recente e, segundo Ribeiro, surgiu com a idéia da “(...) necessidade de formação e/ou preparação dos Recursos Humanos nas empresas.” (2003, p.9), atuando na área de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal e no desenvolvimento de projetos, de forma a atender aos objetivos específicos de cada organização. Esta necessidade, por sua vez, coaduna-se com o avanço tecnológico, acompanhando os fenômenos de reestruturação das empresas que demandam mudança nas relações de trabalho, assim como, na qualificação de seus profissionais.

Em função do exposto, podemos considerar que o campo de atuação do pedagogo requer novos conhecimentos, habilidades e competências, além daqueles utilizados na esfera escolar. Nesse sentido, a formação deste profissional deve abranger diferentes práticas pedagógicas, considerando os diversos contextos cujo trabalho possa estar inserido, já que “(...) o “que” e o “como” ensinar não se dissociam do “para quê” ensinar.” (CARNEIRO e MACIEL, 2006, p.70). Ou seja, apesar de a pedagogia ter como objetivo a educação, esta apresenta, para diferentes sujeitos em diferentes ambientes, uma intencionalidade variável. Acrescenta Sá (2000, p.173) que

(...) é preciso que a Universidade, que a Pedagogia, ciência que estuda o fenômeno educativo escolar e não-escolar, passe a estudar e formar intelectuais, pedagogos para atuarem com competência epistêmico-política e técnica nestes novos cenários criados nas e pelas relações sociais

Por se tratar de um espaço de ensino-aprendizagem ligado diretamente à gestão de pessoas em diferentes organizações, o papel do pedagogo seria o de traçar estratégias para a melhoria do processo de aprendizagem, por meio de uma mudança comportamental visando o aperfeiçoamento do desempenho profissional e pessoal dos indivíduos no ambiente empresarial (RIBEIRO, 2003). Tal enfoque desenvolve-se para atender a necessidade

premente de novos perfis profissionais voltados para atender às novas demandas de organização e funcionamento das empresas exigidos pela sociedade atual, e que têm como norte uma “(...) formação pautada muito mais no desenvolvimento de competências e habilidades<sup>1</sup> do que no domínio puramente teórico ou prático de um determinado conhecimento e/ou função” (PERRENOUD apud RIBEIRO, 2003 p.31).

Para contemplar esse cenário de formação e/ou aperfeiçoamento do profissional nas empresas, Ribeiro (2003, p.20) cita algumas dimensões consideradas imprescindíveis:

- a) competência na atuação:** configuração metodológica e didática pautada em uma idéia eminentemente instrumental da aprendizagem, caracterizada na aprendizagem por transmissão e na aprendizagem por ação;
- b) competência técnica** (conhecimentos técnicos e técnicas de trabalho): ênfase em técnicas como discurso / conferência, debates, uso de audiovisuais, “Superlearning”, projeto guiado, simulações, projetos individuais, trabalho com textos em pequenos e grandes grupos, método Metaplan, oficiais de artes;
- c) competência para a autoaprendizagem:** técnicas e aprender a trabalhar;
- d) competência social:** trabalho em equipes e métodos de comunicação. (grifos do autor)

Nesse sentido, Ribeiro (2003, p. 32-36) destaca outras três competências que devem compor o perfil do pedagogo empresarial, são elas: trabalhar em equipe, buscando o equilíbrio do grupo através da criação de oportunidades de expressão, para que àqueles que parecem somente aceitar determinações também exponham seu ponto de vista e zelar pela cooperação. Ainda nesta concepção, é importante salientar que nem sempre o trabalho em equipe valerá à pena, e cabe ao pedagogo empresarial esta percepção. A segunda competência destacada por Ribeiro é a de “dirigir um grupo de trabalho, conduzir reuniões”, e cabe ao pedagogo avaliar o comportamento de quem coordena a atividade de forma a garantir que se cumpra o objetivo, fazendo sentido para todos os seus participantes. A última concepção é de “enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais”, onde ao pedagogo cabe a prevenção e mediação de conflitos, entendendo que o conflito é uma situação inerente às relações humanas e que precisa ser refletido por uma perspectiva menos emocional.

Dentro desse contexto, ressalta-se a importância de promover um ambiente de interação entre os sujeitos, através do desenvolvimento de habilidades sociais, que buscam

---

<sup>1</sup> Entende-se por competências os “padrões de articulação do conhecimento a serviços da inteligência” (PERRENOUD, 2002, p.146) e por habilidades as “formas de realização das competências”. (PERRENOUD, 2002, p.146).

atender às variadas necessidades interpessoais nas empresas, sem deixar de respeitar os direitos das diferentes pessoas que dela fazem parte.

Logo, o trabalho do pedagogo é uma ferramenta que se associa diretamente ao desempenho produtivo dos demais profissionais da empresa, uma vez que é ele o responsável pelo desenvolvimento das habilidades, competências e capacidades do processo laborativo/corporativo (FERNANDES, 2004).

Dessa forma, temos um profissional que deve articular os princípios da empresa com os anseios individuais dos demais profissionais, garantindo que ambos estejam alinhados, buscando o aprimoramento da qualidade e da produtividade organizacional.

Nesse contexto, Gonçalves (2009 apud PRADO et al, 2013, p.68) pontua que

(...) uma questão importante para a formação e atuação do pedagogo empresarial diz respeito ao entendimento dos comportamentos humanos no contexto organizacional, tendo em vista que toda sua atuação está pautada na dimensão humana.

O que sugere que sua prática educativa precisa levar em consideração, no momento em que se definem as estratégias à ela associadas, às pessoas envolvidas no processo, já que delas depende o sucesso organizacional.

O pedagogo também pode atuar na elaboração de projetos, projetos estes entendidos como um plano de ações da empresa para se alcançar um determinado objetivo. De acordo com Prado et al. (2013, p.65), essa tarefa consiste:

(...) em analisar as necessidades e deficiências das organizações e assim desenvolver projetos voltados ao aprimoramento das mesmas visando trabalhadores críticos analíticos, ativos que resolvam seus problemas e trabalhem em equipe sendo flexíveis as necessidades e transformações atuais.

Dessa forma, destacamos a importância da linguagem e da explicitação dos objetivos a serem alcançados, assim como o delineamento dessas ações e seus autores. Para tanto, é imprescindível que sejam identificados os motivos que fomentaram a necessidade da criação do projeto, ou seja, tudo o que está por trás do objetivo delineado (PRADO et al, 2013).

Prado et al. (2013) alertam, também, para a importância do trabalho em equipe, considerando-o como um caminho que as empresas têm adotado para alcançar metas específicas, ressaltando o movimento de alinhamento das pessoas inseridas na equipe em busca de um mesmo objetivo. Neste caso, o pedagogo, desempenha um papel primordial de

articulador, visto que por meio de sua atuação torna-se responsável pelo desenvolvimento de um ambiente de interação, comunicação, respeito entre os participantes dos projetos, destacando as potencialidades de cada indivíduo, promovendo um ambiente de colaboração e fortalecimento do grupo, para que os objetivos caminhem na mesma direção e sejam alcançados.

Outra atividade que, até pouco tempo era conduzida por psicólogos, e agora também está sendo desempenhada por pedagogos é a que compreende a área de recrutamento e seleção de candidatos, na qual ele pode atuar desde a etapa de elaboração deste processo, traçando estratégias, planejando e organizando todo o material de apoio, passando pela etapa de realização de entrevistas, aplicação de testes, da parte prática propriamente dita, e por fim levantar os dados colhidos durante o processo, criando subsídios para a escolha dos novos profissionais que integrarão a equipe.

### 3.3 O PAPEL DO PEDAGOGO NA EMPRESA FRENTE À QUESTÃO MULTICULTURAL

No que tange à questão que envolve a atuação em relação à diversidade cultural, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia (BRASIL, 2006) ressaltam importância de o pedagogo estar apto para lidar com essas questões em diferentes espaços de atuação, dentre estes, as empresas, conforme vemos nos trechos que seguem:

Art. 5º

(...)

IX - identificar problemas socioculturais e educacionais com postura investigativa, integrativa e propositiva em face de realidades complexas, com vistas a contribuir para superação de exclusões sociais, étnico-raciais, econômicas, culturais, religiosas, políticas e outras;

X - demonstrar consciência da diversidade, respeitando as diferenças de natureza ambiental-ecológica, étnico-racial, de gêneros, faixas geracionais, classes sociais, religiões, necessidades especiais, escolhas sexuais, entre outras;

Podemos concluir a partir do trecho assinalado, que esta é uma questão que deve ser parte intrínseca, não só da formação do pedagogo, como também, da sua atuação em diferentes setores da sociedade brasileira. O trato da diversidade cultural, cada vez mais, têm

se tornado uma condição para o bom funcionamento das empresas. É neste cenário complexo que o pedagogo tem sido desafiado a atuar.

Assim como nas escolas, na esfera empresarial também é inerente a presença da diversidade e das diferenças entre as pessoas que a compõem. Logo, este local onde as pessoas passam grande ou até a maior parte dos dias, precisa ser um ambiente agradável, colaborativo e que favoreça o desempenho das atividades que estão direcionadas a um determinado objetivo.

Nesse contexto, perceber, assumir e valorizar a diversidade cultural presente na organização, em seus diversos níveis, seja em relação à diversidade dos sujeitos e dos clientes e aos aspectos que formam a cultural organizacional (CANEN; CANEN, 2005), é o primeiro passo para qualquer que seja a atribuição do pedagogo na empresa, seja na parte de treinamento, elaboração de projetos, recrutamento e seleção, etc.

Transpondo a reflexão de Canen (2007), que diz que dentro do contexto escolar a questão da diversidade precisa estar presente em todas as etapas, e não só como um adendo, também no âmbito empresarial é preciso incluir o trato com a diversidade cultural em todo o processo, garantindo que as diferentes identidades culturais sintam-se respeitadas e representadas. Para tanto, é necessário que a empresa esteja inserida dentro de uma perspectiva multicultural crítica, comprometida com a promoção de um ambiente valorizador das diversidades culturais nela existentes e minimizador de choques culturais (XAVIER, 2001; CANEN; CANEN, 2005a).

Este profissional, responsável, em parte, por promover a mudança no comportamento das pessoas dentro de uma organização, deve então caminhar em busca de uma sensibilização cultural por parte delas, utilizando estratégias multiculturais, que podemos definir como “um conjunto de caminhos desenvolvidos para lidar com a diversidade cultural” (CANEN; CANEN, 2005a, p.41), desconstruindo estígmas, preconceitos e estereótipos, proporcionando assim um ambiente valorizador desta diversidade.

(...) essas estratégias devem atingir: *emoções* (envolvendo o preparo para o desafio das mudanças de humor, em situações de contatos culturais); *pensamento* (envolvendo o preparo para a compreensão de sistemas de valores de colegas estrangeiros;...), a compreensão de valores deveria fazer parte de estratégias multiculturais que preparassem os sujeitos para o caso de colegas percebidos como *diferentes*, independentemente de serem ou não estrangeiros); *habilidades sociais e identidade* (envolvendo o preparo para o desenvolvimento de uma rede social e profissional e de habilidades sociais eficientes) – *grifos dos autores* (MARX, 1999 apud CANEN; CANEN, 2005a)

Nesse sentido, torna-se indispensável que este seja possuidor da competência multicultural que consiste na habilidade necessária para lidar com as diferenças culturais, promovendo o desenvolvimento dessa mesma competência a todos os membros da instituição, principalmente aqueles que ocupam cargos que exigem o gerenciamento de equipes (XAVIER, 2011; CANEN; CANEN, 2005a). Através desta competência multicultural, que impacta diretamente nas relações interpessoais que se estabelecem na empresa, é construído um ambiente mais favorável ao trabalho, que tanto promove o crescimento pessoal do sujeito quanto o crescimento da organização.

O pedagogo, como um profissional de caráter interdisciplinar e indispensável no processo de formação humana (CARNEIRO; MACIEL, 2006; LIBÂNEO, 2001), tem uma tarefa desafiadora no que tange ao trato do multiculturalismo na empresa. É preciso ir além do reconhecimento das diferenças e de suas tratativas dentro deste ambiente, mas que se proporcione uma reflexão que vá além dos limites da empresa, não perdendo de vista o objetivo social transformador que seu trabalho representa. Dessa forma, seu trabalho precisa articular a identidade organizacional com as identidades individuais e plurais de seus empregados, considerando ambos os interesses e objetivos, de forma que, sentindo-se valorizados em suas culturas e conscientes de seu papel, também fora da esfera empresarial, os empregados possam contribuir para o alcance das metas estabelecidas, motivados a atuar na resolução de problemas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, a partir de uma pesquisa bibliográfica, buscou elucidar em que medida o pedagogo pode contribuir para o desenvolvimento de um ambiente empresarial valorizador da diversidade cultural.

A pesquisa foi iniciada buscando contextualizar as contribuições do multiculturalismo na contemporaneidade diante da conjuntura social, bem como em ambientes escolares e não-escolares. Vimos que o multiculturalismo não é um tema recente, tendo se originado por conta dos processos migratórios e relações de exploração e poder neles envolvidas, levando ao surgimento de movimentos que buscavam a afirmação de suas identidades e o reconhecimento de seus direitos. A questão multicultural se intensificou com o processo de globalização e é um tema que vem sendo bastante discutido na atualidade, tendo variadas interpretações e perspectivas. Para tanto, este trabalho fundamentou-se na perspectiva multicultural crítica, ou perspectiva intercultural crítica, que preconiza que o tema seja tratado refletindo e questionando sobre as relações de poder estabelecidas entre as diversas culturas e questionando a construção histórica das identidades e dos preconceitos.

Verificamos que há uma discussão sobre a importância da abordagem desse tema nas escolas, buscando desconstruir o caráter monocultural e de conformismo que têm conduzido as práticas escolares. Faz-se necessária uma reflexão acerca da diversidade cultural inerente ao ambiente escolar e demais organizações, das diversas identidades nelas presentes, buscando zelar por um ambiente crítico e questionador do processo de construção dessas diferenças. Cabe ainda aos cursos de pedagogia promover a discussão sobre a questão multicultural, formando profissionais mais preparados para lidar com a diversidade nas escolas e também fora delas, onde também se dá a atuação do pedagogo.

Em um segundo momento, buscamos identificar de que forma se dá a formação deste profissional voltando-se para as possíveis atuações do pedagogo em ambientes não escolares, que podem ser hospitais, museus, brinquedotecas, empresas, etc. Constatando-se a previsão, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Pedagogia, da possível atuação deste profissional fora da escola.

Especificamente nas empresas, verificou-se a importância deste profissional exercendo atividades gestoras e de cunho educativo, visando o desenvolvimento humano neste ambiente. A presença do pedagogo nas empresas surge da necessidade de treinamento e capacitação de profissionais atendendo às novas demandas de mercado, levando as empresas a

buscarem formas de se reestruturarem, através de sua mão de obra, visando atender estas novas demandas. Com o tempo, devido ao caráter interdisciplinar de sua formação, a atuação do pedagogo nas empresas conquistou novas possibilidades, abrindo caminho para atividades como elaboração de projetos, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção, trabalho em equipe, etc.

Dessa forma, também cabe a este profissional tratar da diversidade cultural dentro das empresas. Vimos que os conceitos de competência multicultural e estratégias multiculturais são imprescindíveis no trato dessa questão, promovendo a sensibilização cultural dos demais membros da organização, estabelecendo um ambiente valorizador da diversidade cultural e das diferenças, respeitando e representando as diversas identidades culturais nela presentes. A questão multicultural deve permear por todas as etapas do trabalho do pedagogo na empresa, tendo seu início no reconhecimento da diversidade cultural presente no ambiente, planejando todas as suas ações em função disso. Um ambiente valorizador da pluralidade cultural e identidades diversas, através de seu reconhecimento e respeito, proporciona aos seus empregados uma atmosfera de trabalho mais favorável, motivando e ressaltando as potencialidades pessoais, caminhando então para o crescimento pessoal e organizacional.

Na elaboração desta pesquisa, encontramos diversas fontes (livros, artigos, dissertações, teses) discorrendo sobre o campo de atuação do pedagogo fora do âmbito escolar, assim como reflexões acerca do multiculturalismo. O que demonstra que estamos diante de dois campos de pesquisa em evidência. Ao mesmo tempo, a constatação da ausência de trabalhos que articulam as duas questões (atuação/formação do pedagogo para o campo empresarial e trato da diversidade cultural) enunciou uma lacuna que precisa urgentemente ser preenchida, uma vez que consideramos que o pedagogo nos ambientes empresariais, por seu caráter educador e por meio de suas práticas profissionais (gestão de pessoas, treinamento, recrutamento, seleção, desenvolvimento de projetos), pode atuar como um agente conciliador/fomentador do respeito e da valorização da diversidade cultural.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS. Azerbaijão declara trégua após 2º dia de confrontos com Armênia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 03 de abr. de 2016. Mundo. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2016/04/1757024-azerbaijao-declara-tregua-apos-2-dia-de-confrontos-com-armenia.shtml>. Acesso em: 07/04/2016.

AP. Mississippi assina lei que permite a empresas negar serviços a gays. **Estadão**, São Paulo, 06 de abr. 2016. Internacional. Disponível em: <http://internacional.estadao.com.br/noticias/geral,mississippi-assina-lei-que-permite-a-empresas-negar-servicos-a-gays,1852110>. Acesso em: 07/04/2016.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Pluralidade Cultural. Orientação Sexual. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRASIL. **Resolução nº 1, de 17 de junho de 2004**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/res012004.pdf>. Acesso em: 24 de Abril de 2016

BRASIL. **Resolução nº 1, de 15 de maio de 2006**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf). Acesso em: 9 maio de 2016.

CANDAU, Vera Maria. Sociedade, educação e culturas: questões e propostas. **Educação e Sociedade**. Campinas, ano XXIII, n. 79, Ago/2002.

CANDAU, V. M. Multiculturalismo e educação: desafios para a prática pedagógica. In: MOREIRA, A. F.; CANDAU, V. M. (Orgs.). **Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas**. Petrópolis: Vozes, 2011, p.13-37.

CANDAU, V. M. F. Diferenças culturais, interculturalidade e educação em direitos humanos. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 33, n. 118, p. 235-250, jan/mar 2012.

CANEN, A. Sentidos e dilemas do multiculturalismo: desafios curriculares para o novo milênio. In: LOPES, A. C., MACEDO, E. **Curriculum: debates contemporâneos**. São Paulo: Cortez, 2002, p.174-195.

CANEN, Ana. O multiculturalismo e seus dilemas: implicações na educação. **Comunicação Política**, v.25, n. 02, p. 91-107, maio-ago./2007

CANEN, A.; CANEN, A. G. Rompendo fronteiras curriculares: o multiculturalismo na educação e outros campos do saber. **Curriculum sem Fronteiras**, v.5, n.2, p.40-49, jul/dez 2005.

CANEN, A. G.; CANEN; A. Organizações multiculturais. Logística na corporação globalizada. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005a.

CANEN, A., MOREIRA, A. F. B. Multiculturalismo, currículo e formação docente. Minicurso. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 22. **Anais...** Caxambu, 1999.

CARNEIRO, I. M. S. P; MACIEL, M. J. C. Atuação do pedagogo em espaços extra-escolares: saberes e práticas. **Educação em debate**, v.1, n.51/52, p.67-76, 2006.

FALCONE, E. M. O. Relações Interpessoais e habilidades de interação. In: PAULA SOBRINHO, F. de N; NASSARALLA, I. **Pedagogia Institucional**: fatores humanos nas organizações (Org.). Rio de Janeiro: ZIT Editores, 2004, p.68-81.

FERNANDES, M. O conhecimento pedagógico na organização. espaço de quem? In: ZORZO, C. M. et al. **Pedagogia em conexão**. Canoas: Ed. ULBRA, 2004.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; PIMENTA, S. G. Formação de profissionais da educação: visão crítica e perspectiva de mudança. **Educação & Sociedade**, n.68, p. 239-277, 1999.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

MANSUR, Pedro. Quase 16 milhões de meninas nunca terão chance de ir à escola. Número é o dobro do de meninos na mesma situação. **O Globo**, Rio de Janeiro, 02 mar. 2016. Educação. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/quase-16-milhoes-de-meninas-nunca-terao-chance-de-ir-escola-18788531>. Acesso em: 07/04/2016.

McLAREN, P. **Multiculturalismo crítico**. São Paulo: Cortez, 1997.

McLAREN, P. **Multiculturalismo revolucionário**: pedagogia do dissenso para o novo milênio. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

Michaelis. **Dicionário de Português On-Line**. Editora Melhoramentos Ltda. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=multiculturalismo> Acesso em 28/3/2016

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MINAYO, M. C. O desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2012, p. 09-30.

MOREIRA, A. F. B. Multiculturalismo, Currículo e Formação de Professores. In: MOREIRA, A. F. B. (Org.). **Currículo: políticas e práticas**. Campinas: Papirus, 1999, p.81-96.

PANSINI, F.; NENEVÉ, M. Educação multicultural e formação docente. **Currículo sem Fronteiras**, v.8, n.1, p.31-48, jan/jun 2008.

**PEREIRA, R. V. Multiculturalismo e competência no mundo globalizado: um estudo de caso.** Rio de Janeiro Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

**PERRENOUD, P. 10 novas competências para ensinar no século XXI:** convite a viagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

**PRADO, A. A. et al.** A atuação do pedagogo na empresa: a aplicação eficiente e eficaz da pedagogia empresarial. **ECCOM**, Lorena, v. 4, n. 7, jan./jun. 2013.

**RFI.** ONU poderá ser dirigida por uma mulher pela primeira vez na história. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 06 de abr. de 2016. Mundo. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2016/04/1758023-onu-podera-ser-dirigida-por-uma-mulher-pela-primeira-vez-na-historia.shtml>. Acesso em: 07/04/2016.

**RIBEIRO, A. E. A. Pedagogia empresarial:** atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

**RIBEIRO, D. O povo brasileiro:** a formação e o sentido do Brasil. Rio de Janeiro. Companhia das Letras, 1995.

**SÁ, R. A. Pedagogia: identidade e formação. O trabalho pedagógico nos Processos Educativos Não-Escolares.** **Educar**, Curitiba, n.16, p.171-180, 2000.

**SILVA, T. T. da. Documentos de identidade:** uma introdução às teorias do currículo. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

**SOUZA, G. B.; MATOS, A. M.** As empresas como campo emergente de atuação do pedagogo. **Unipac – Revista Eletrônica.** Disponível em: [http://www.unipacto.com.br/revista2/arquivos\\_pdf\\_revista/As\\_empresas.pdf](http://www.unipacto.com.br/revista2/arquivos_pdf_revista/As_empresas.pdf). Acesso em: 24/05/2016.

STUHLER, G. D.; ASSIS, M. D. P. **Módulo V - Relações Interpessoais.** Formação Continuada para Coordenadores Pedagógicos. Rio de Janeiro: SEE/RJ, 2005.

XAVIER, G. P. M. **A formação de professores para uma sociedade multicultural.** Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Curso de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

XAVIER, G. P. M. **A formação continuada dos profissionais da educação e o desafio de pensar multiculturalmente uma escola pública de qualidade.** Rio de Janeiro, 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Curso de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.