aurum
Revista Multidisciplinar

ISSN: 3085-7783

PEDAGOGIA EMPRESARIAL: CONTRIBUIÇÕES DO PEDAGOGO PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

CORPORATE PEDAGOGY: THE CONTRIBUTIONS OF THE PEDAGOGUE TO COOPERATIVE EDUCATION AND HUMAN DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

https://doi.org/10.63330/armv2n10-018

Submetido em: 20/10/2026 e Publicado em: 30/10/2026

ARM: e262539

Estela Silva dos Santos Oliveira
Graduanda do curso de Pedagogia da Universidade de Vassouras,campus Saquarema, Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: estelasantos31295@gmail.com

Jacqueline Souza de Freitas
Graduanda do curso de Pedagogia da Universidade de Vassouras,campus Saquarema, Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: jaquelinesouzafreitas2025@gmail.com

Andressa Maria Freire da Rocha Arana
Doutora e docente do curso de Pedagogia da Universidade de Vassouras,campus Saquarema, Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: andressa.arana@univassouras.edu.br

Flaviane Melo de Anchieta
Docente do curso de Pedagogia da Universidade de Vassouras,campus Saquarema, Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: pesquisas.flaviane@gmail.com

Resumo

Este artigo analisa as contribuições e os limites da atuação do pedagogo nos processos de educação corporativa e desenvolvimento humano nas organizações. Parte-se da compreensão de que a educação constitui uma prática social que ultrapassa o espaço escolar e se manifesta em diferentes situações de aprendizagem, inclusive no trabalho. A questão norteadora consiste em compreender como os conhecimentos pedagógicos podem colaborar para o planejamento, a mediação e a avaliação de ações formativas no contexto empresarial. A investigação caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e finalidade exploratória e descritiva, fundamentada em livros, artigos científicos e documento normativo relativos à Pedagogia, à educação não escolar, à aprendizagem organizacional e à gestão de pessoas. A análise temática da literatura evidencia que a contribuição específica do pedagogo está na intencionalidade educativa, no diagnóstico de necessidades de aprendizagem, na organização de percursos formativos e no acompanhamento de seus resultados. Também revela tensões entre os interesses

produtivos das empresas e a formação integral dos trabalhadores, o que exige uma atuação crítica, ética e interdisciplinar. Conclui-se que a Pedagogia Empresarial constitui um campo possível de intervenção educativa, cuja efetividade depende de condições institucionais, do diálogo com outras áreas profissionais e do reconhecimento dos trabalhadores como sujeitos de aprendizagem.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Desenvolvimento humano; Educação corporativa; Espaços não escolares; Pedagogia empresarial.

Abstract

This article examines the contributions and limits of pedagogues' work in corporate education and human development within organizations. It assumes that education is a social practice that extends beyond schools and takes place in different learning situations, including the workplace. The guiding question concerns how pedagogical knowledge can support the planning, mediation, and evaluation of educational initiatives in business settings. This qualitative, exploratory, and descriptive bibliographic study draws on books, scholarly articles, and a normative document addressing pedagogy, education outside schools, organizational learning, and people management. The thematic analysis indicates that the distinctive contribution of pedagogues lies in educational intentionality, the identification of learning needs, the design of educational pathways, and the assessment of learning processes. It also identifies tensions between organizational productivity goals and workers' comprehensive development, calling for a critical, ethical, and interdisciplinary approach. The study concludes that business pedagogy is a possible field of educational practice whose effectiveness depends on institutional conditions, dialogue with other professional areas, and recognition of workers as active subjects of learning.

Keywords: Business pedagogy; Corporate education; Human development; Non-school educational settings; Organizational learning.

1 INTRODUÇÃO

A educação constitui uma prática social historicamente situada, presente em diferentes dimensões da experiência humana. Embora a escola ocupe posição central na organização dos processos de ensino, a construção e a circulação de conhecimentos não se restringem às instituições escolares. Nas relações sociais, culturais e profissionais, os sujeitos desenvolvem saberes, reelaboram experiências e atribuem novos sentidos às suas práticas. Essa compreensão amplia o campo de investigação da Pedagogia, entendida como área de conhecimento dedicada ao estudo das finalidades, das condições e das formas de realização dos processos educativos (Brandão, 1981; Libâneo, 2001).

A ampliação dos espaços de aprendizagem permite reconhecer a presença de práticas educativas em organizações sociais, instituições de saúde, ambientes culturais e empresas. Em tais contextos, a educação assume características próprias, relacionadas aos sujeitos envolvidos, às necessidades formativas e às condições institucionais em que se desenvolve. Ao discutir a educação não formal, Gohn (2009) evidencia a importância de compreender os processos de formação que se constituem para além dos sistemas escolares. Essa perspectiva contribui para examinar o trabalho como ambiente no qual se produzem conhecimentos e se estabelecem relações de aprendizagem.

Nas organizações empresariais, a formação profissional relaciona-se às transformações tecnológicas, às mudanças nos processos de trabalho e à necessidade de atualização dos conhecimentos. A aprendizagem, entretanto, não se reduz à aquisição de técnicas ou à adaptação imediata a procedimentos operacionais. Envolve a mobilização de experiências anteriores, a construção coletiva de soluções e a possibilidade de reflexão sobre as atividades realizadas. Dessa forma, as iniciativas de desenvolvimento de pessoas podem ser compreendidas como processos educativos que demandam planejamento, mediação e avaliação, para além da realização pontual de treinamentos.

É nesse campo de discussão que se insere a Pedagogia Empresarial, compreendida como uma possibilidade de atuação profissional orientada à organização e ao acompanhamento de práticas formativas no ambiente de trabalho. Ribeiro (2010) destaca a relação entre o conhecimento pedagógico e os processos de aprendizagem desenvolvidos nas empresas, enquanto Eboli (2004) aborda a educação corporativa como parte de uma concepção mais abrangente de desenvolvimento de competências e circulação do conhecimento. A aproximação entre essas contribuições permite compreender que a formação nas organizações requer tanto atenção aos objetivos institucionais quanto consideração pelas características e necessidades dos trabalhadores.

A inserção do pedagogo nesse espaço, contudo, suscita questões que ultrapassam a dimensão técnica do treinamento. A formação de pessoas no ambiente empresarial ocorre em meio a interesses organizacionais, exigências de desempenho e relações de trabalho que nem sempre favorecem a participação e a autonomia dos sujeitos. Por essa razão, a ação pedagógica precisa ser examinada também sob uma perspectiva ética e crítica. As contribuições de Freire (1996), ao valorizarem o diálogo e os conhecimentos construídos na experiência, oferecem fundamentos para pensar práticas educativas que reconheçam o trabalhador como participante ativo de sua aprendizagem, e não apenas como destinatário de orientações.

A formação do pedagogo apresenta fundamentos que podem contribuir para a identificação de necessidades educativas, a elaboração de propostas formativas, a seleção de metodologias e a análise de processos de aprendizagem. As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia contemplam experiências educativas desenvolvidas em espaços não escolares (Brasil, 2006), o que fornece respaldo à

discussão sobre a amplitude desse campo profissional. Tal possibilidade não implica atribuir ao pedagogo a responsabilidade exclusiva pelo desenvolvimento de pessoas, mas reconhecer a especificidade de sua contribuição em práticas construídas de maneira interdisciplinar.

Diante dessas considerações, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a atuação do pedagogo pode contribuir para os processos de educação corporativa e para o desenvolvimento humano nas organizações? O objetivo geral do artigo consiste em analisar as contribuições e os limites dessa atuação, considerando os fundamentos da Pedagogia e as particularidades das práticas educativas empresariais. Especificamente, pretende-se discutir a educação em espaços não escolares, examinar as relações entre Pedagogia Empresarial e educação corporativa e refletir sobre as possibilidades e os desafios da intervenção pedagógica na formação de trabalhadores.

A relevância da discussão reside na necessidade de aprofundar a compreensão da Pedagogia Empresarial para além da descrição de atribuições profissionais. Ao relacionar fundamentos educacionais, aprendizagem organizacional e desenvolvimento humano, o artigo busca contribuir para uma abordagem da formação no trabalho que considere, simultaneamente, as demandas das organizações e a dimensão social dos sujeitos que nelas atuam. Após esta introdução, apresentam-se a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a análise e discussão da literatura e as considerações finais.

2 A PEDAGOGIA E A EDUCAÇÃO PARA ALÉM DA ESCOLA

Entender a Pedagogia apenas como um conjunto de técnicas destinadas ao ensino escolar significa reduzir seu objeto de estudo. Para Libâneo (2001), a expansão das práticas educativas na sociedade exige reconhecer diferentes formas de produção, circulação e apropriação de saberes. A Pedagogia se ocupa da compreensão crítica desses processos, incluindo sua finalidade, sua organização, seus participantes e as condições sociais em que ocorrem. Desse modo, a docência escolar permanece como expressão relevante do trabalho pedagógico, mas não esgota todas as suas possibilidades.

Brandão (1981) contribui para esse entendimento ao tratar a educação como experiência presente em diferentes grupos e situações sociais. O conhecimento não surge exclusivamente de uma relação formal entre professor e estudante; ele é partilhado e reconstruído no convívio e na experiência humana. No trabalho, por exemplo, uma pessoa aprende ao participar de uma atividade coletiva, enfrentar um problema, observar um colega ou refletir sobre o resultado de determinada decisão. Reconhecer essas situações como potencialmente educativas não significa afirmar que todas constituam, automaticamente, intervenções pedagógicas planejadas.

É importante distinguir educação formal, não formal e informal sem tratá-las como categorias isoladas. A educação formal está vinculada a sistemas e instituições de ensino e a trajetórias curriculares organizadas. A educação não formal envolve processos intencionais de formação que acontecem em outros

ambientes, frequentemente com objetivos, públicos e metodologias próprios. A educação informal se desenvolve nas experiências cotidianas e nas interações sociais, sem depender de um programa estruturado. As fronteiras entre essas modalidades podem se aproximar e se sobrepor, razão pela qual a classificação deve considerar as características concretas da prática educativa (Gohn, 2009; Libâneo, 2001).

No ambiente empresarial, essas modalidades podem coexistir. Um programa estruturado de formação sobre atendimento ao público, com objetivos e avaliação, aproxima-se de uma prática educativa não formal; a aprendizagem que ocorre espontaneamente quando colegas trocam orientações durante uma atividade pode ser compreendida como informal. A distinção é útil porque demonstra que o pedagogo não atua apenas quando ministra cursos. Seu conhecimento também pode apoiar a identificação de aprendizagens já presentes no cotidiano e a criação de condições para que sejam compartilhadas, refletidas e aperfeiçoadas.

A Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006, prevê, entre as atividades relacionadas à formação em Pedagogia, o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação de experiências educativas não escolares, além da promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano (Brasil, 2006). O documento oferece uma referência normativa para compreender a amplitude da formação pedagógica. A atuação concreta em organizações, contudo, deve observar as competências exigidas pelo cargo, as responsabilidades de outras profissões e as condições institucionais de exercício do trabalho.

A ampliação do campo profissional não deve ser interpretada como abandono da identidade educacional do pedagogo. O que articula espaços diferentes é a atenção à natureza educativa da intervenção. Essa identidade se expressa ao investigar o que se pretende ensinar, por que determinado conhecimento é necessário, quem participa da aprendizagem, quais metodologias são adequadas e como será possível perceber avanços. A intencionalidade, a mediação e a reflexão sobre o processo diferenciam o trabalho pedagógico de ações meramente informativas.

Freire (1996), ao discutir a autonomia e a dimensão ética da prática educativa, oferece fundamentos para pensar relações formativas baseadas no diálogo e no respeito aos saberes dos sujeitos. Embora a obra se concentre na docência, seus princípios permitem problematizar ações de aprendizagem realizadas com adultos nos locais de trabalho. Nessa perspectiva, o trabalhador não deve ser percebido como receptor passivo de informações, mas como alguém que possui experiência, formula interpretações e pode participar das decisões sobre sua formação.

A Pedagogia nos espaços não escolares, portanto, exige uma dupla atenção: à estrutura intencional dos processos educativos e às condições sociais nas quais as pessoas aprendem. Essa combinação evita tanto a visão excessivamente técnica da formação quanto a suposição de que qualquer interação humana constitui, por si só, uma prática pedagógica organizada.

2.1 PEDAGOGIA EMPRESARIAL: CONCEITO, POSSIBILIDADES E IDENTIDADE PROFISSIONAL

A Pedagogia Empresarial pode ser compreendida como uma área de intervenção pedagógica voltada à análise, ao planejamento, à mediação e à avaliação de processos formativos desenvolvidos no contexto das organizações. Seu ponto de partida é a constatação de que o trabalho produz situações de aprendizagem que podem ser organizadas para ampliar conhecimentos e capacidades profissionais. Ribeiro (2010) aborda a empresa como espaço educativo e discute estratégias que favorecem a aprendizagem de pessoas envolvidas em atividades organizacionais.

O reconhecimento desse campo está relacionado às mudanças no modo como as organizações concebem o desenvolvimento profissional. O treinamento restrito à execução imediata de tarefas tende a revelar limitações quando os trabalhadores precisam interpretar problemas novos, cooperar com equipes diversas e aprender continuamente. Nesses casos, a ação pedagógica pode contribuir para estruturar experiências de aprendizagem que relacionem conhecimentos técnicos, reflexão sobre práticas e participação ativa dos profissionais.

Castelo Branco (2019) associa a Pedagogia Empresarial à educação corporativa e à gestão de pessoas, destacando o potencial das estratégias educativas para o desenvolvimento profissional e organizacional. Essa aproximação é relevante, mas exige diferenciações. A Pedagogia não se confunde com a administração de pessoal, com a avaliação de desempenho ou com a condução geral dos recursos humanos. Seu núcleo de contribuição concentra-se na compreensão de como as pessoas aprendem e na organização de situações para que a aprendizagem adquira sentido e continuidade.

O pedagogo pode atuar em equipes responsáveis por integração de novos trabalhadores, formação continuada, capacitação de lideranças, elaboração de materiais didáticos, organização de programas educativos e avaliação da aprendizagem. Também pode participar de iniciativas intersetoriais voltadas à comunicação do conhecimento e à aprendizagem coletiva. A abrangência concreta dessas funções varia conforme a estrutura e as necessidades da organização, e não constitui atribuição exclusiva de uma profissão (Sáber; Dionísio; Rosa, 2022).

Uma contribuição própria do olhar pedagógico é a análise das condições nas quais o conteúdo será aprendido. Antes de organizar um treinamento, por exemplo, é necessário investigar o problema a ser enfrentado: a dificuldade decorre de desconhecimento, falta de clareza nos procedimentos, ausência de recursos, comunicação inadequada ou condições de trabalho? Quando o obstáculo não é formativo, um curso pode ser insuficiente. A distinção entre problemas de aprendizagem e problemas de organização do trabalho impede que a educação seja utilizada como resposta automática para dificuldades de outra natureza.

Também cabe examinar como se constrói o conhecimento profissional. A aprendizagem de adultos envolve repertórios anteriores, experiências concretas e possibilidades de aplicar os saberes em situações

relevantes. Por essa razão, oficinas baseadas em problemas, estudos de caso, atividades de colaboração e acompanhamento de práticas podem ser alternativas ao modelo de exposição unilateral. A escolha metodológica, entretanto, deve responder aos objetivos e ao perfil dos participantes, e não à simples adoção de técnicas consideradas modernas.

Em revisão recente sobre a presença do pedagogo nas organizações, Oliveira (2024) reafirma a diversidade de instituições e atividades em que os conhecimentos pedagógicos podem ser mobilizados. Esse dado da literatura ajuda a compreender a Pedagogia Empresarial como possibilidade de exercício profissional, mas não autoriza supor que seu reconhecimento esteja consolidado em todas as empresas. Persistem desafios de identidade, formação específica e diálogo com áreas já estabelecidas na estrutura organizacional.

Assim, o pedagogo empresarial não se define pela ocupação de um setor administrativo específico, mas pela natureza educativa do trabalho que realiza. Seu desempenho requer domínio de fundamentos pedagógicos e capacidade de compreender a organização de maneira contextualizada, colaborando com outros profissionais sem reduzir a formação humana aos objetivos imediatos de produtividade.

2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA PROFISSIONAL

A educação corporativa é frequentemente apresentada como uma evolução de práticas pontuais de treinamento e desenvolvimento. Eboli (2004) discute sua relação com os objetivos organizacionais e com a criação de sistemas de aprendizagem mais contínuos. Isso não significa que treinamentos específicos sejam dispensáveis. Significa, sobretudo, que podem compor uma política formativa mais ampla, vinculada à circulação de conhecimentos, ao desenvolvimento de competências e à capacidade de enfrentar transformações.

O treinamento costuma responder a necessidades delimitadas, como aprender um procedimento, utilizar um sistema ou cumprir uma rotina com segurança. A educação corporativa, por sua vez, pode integrar diferentes ações em um percurso mais consistente, articulando integração, atualização, desenvolvimento profissional e compartilhamento de conhecimentos. Uma palestra isolada não constitui, necessariamente, uma política de educação corporativa. A existência de objetivos formativos, continuidade, acompanhamento e oportunidade de aplicação ajuda a distinguir projetos educativos de eventos ocasionais.

A formulação de programas exige compreender as competências mobilizadas no trabalho. Fleury e Fleury (2001) analisam a competência como conceito relacionado a conhecimentos, habilidades e práticas que se expressam em situações concretas e se vinculam às estratégias organizacionais. A perspectiva afasta a ideia de que aprender seja simplesmente acumular certificados. O desenvolvimento profissional pressupõe mobilizar saberes para interpretar contextos e produzir respostas adequadas, o que depende tanto da trajetória individual quanto das condições oferecidas pela organização.

Dutra (2016) observa que a gestão de pessoas se transforma em razão das mudanças nas formas de organização do trabalho e nas relações entre profissionais e empresas. Essa leitura permite reconhecer que projetos formativos não se desenvolvem isoladamente das práticas de gestão. Oportunidades de aprendizagem, critérios de valorização profissional, acesso a recursos e possibilidades de progressão influenciam a maneira como os trabalhadores se envolvem nos processos educativos.

A educação corporativa pode ocorrer por meio de encontros presenciais, atividades práticas, grupos de estudo, compartilhamento de experiências, plataformas digitais e percursos híbridos. A decisão sobre os meios deve considerar o público, os objetivos e as condições concretas de realização. Não existe uma modalidade universalmente superior, pois a pertinência metodológica depende da natureza dos conhecimentos e das oportunidades reais de interação, acompanhamento e prática.

A presença de recursos digitais amplia as possibilidades de acesso, mas também cria novos desafios. Ao revisar o uso de cursos on-line abertos e massivos em contextos corporativos, Mendonça e Alves (2024) apontam dificuldades relacionadas à motivação e à permanência dos participantes, além da necessidade de estratégias pedagógicas que considerem autonomia e necessidades individuais. A constatação mostra que disponibilizar conteúdos não equivale, por si só, a assegurar aprendizagem.

O planejamento precisa prever tempo de estudo compatível com a jornada, materiais compreensíveis, oportunidades de esclarecimento de dúvidas e instrumentos de acompanhamento. A participação em atividades digitais também depende de acesso à tecnologia e familiaridade com os recursos utilizados. Uma proposta que desconsidera essas condições pode aumentar desigualdades de participação dentro da própria empresa, ainda que formalmente esteja aberta a todos.

Ao abordar estratégias de requalificação relacionadas à transformação digital, Cossul, Witczak e Frozza (2023) identificam, na literatura estudada, a presença de ferramentas como simulações, aplicativos, plataformas de aprendizagem e parcerias formativas. Essas possibilidades ampliam o repertório do planejamento pedagógico, mas exigem análise crítica de custo, acessibilidade, finalidade e adequação didática. A inovação tecnológica não substitui a decisão educativa sobre o que e como aprender.

A educação corporativa, portanto, deve ser analisada como processo, e não como um conjunto de ações desconectadas. Sua qualidade depende de coerência entre diagnóstico, objetivos, metodologias, condições de participação e avaliação. Nesse conjunto, o pedagogo pode oferecer contribuições relevantes para transformar demandas genéricas de capacitação em experiências formativas mais estruturadas e significativas.

2.3 DESENVOLVIMENTO HUMANO, RELAÇÕES DE TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS

Discutir desenvolvimento humano nas empresas exige cuidado para não confundir realização pessoal com adaptação irrestrita às exigências organizacionais. O ambiente de trabalho pode favorecer a

aprendizagem, a autonomia e a construção de projetos profissionais, mas também apresenta relações hierárquicas, desigualdades e conflitos de interesse. Uma abordagem pedagógica comprometida com a formação humana precisa considerar essa complexidade.

A gestão de pessoas envolve políticas e decisões sobre recrutamento, desenvolvimento, desempenho, carreira, condições de trabalho e relações profissionais. O pedagogo pode contribuir com conhecimentos relativos aos processos educativos presentes nessas atividades, principalmente quando existe necessidade de elaborar propostas de formação, facilitar aprendizagens coletivas ou avaliar programas. Essa participação deve ocorrer em diálogo com administradores, profissionais de recursos humanos, psicólogos e outras áreas, respeitando atribuições e competências técnicas específicas.

Em Ribeiro (2010), o espaço empresarial aparece como contexto no qual a aprendizagem pode favorecer tanto a organização quanto os profissionais. Essa possibilidade torna-se mais consistente quando os trabalhadores participam da identificação de necessidades e da avaliação das experiências formativas. A escuta não deve funcionar apenas como procedimento simbólico de consulta, mas como oportunidade de compreender dificuldades, expectativas, conhecimentos prévios e condições concretas de participação.

A relação entre educação e desenvolvimento envolve também a capacidade de reflexão crítica. Os fundamentos de Freire (1996) permitem discutir o valor do diálogo, da autonomia e do respeito à experiência de quem aprende. Em uma formação profissional, esses princípios podem se expressar na abertura para perguntas, na valorização de conhecimentos produzidos no cotidiano e na problematização dos procedimentos organizacionais. A educação deixa de ser um processo unilateral de conformação e passa a incluir a compreensão das razões que orientam as práticas de trabalho.

É importante reconhecer, entretanto, que atividades educativas não solucionam isoladamente problemas de sobrecarga, precariedade, assédio ou falhas estruturais de gestão. A oferta de palestras sobre bem-estar, por exemplo, não substitui políticas institucionais relacionadas às condições efetivas de trabalho. O pedagogo pode participar de ações educativas sobre convivência, comunicação e desenvolvimento, mas não deve assumir atribuições clínicas ou competências profissionais para as quais não possua formação específica.

O desenvolvimento integral também pressupõe considerar diferentes trajetórias e formas de aprender. Em uma mesma equipe, podem existir profissionais com formações, idades, repertórios culturais e experiências de trabalho bastante distintos. Uma ação formativa padronizada, que ignora essa diversidade, tende a restringir a participação de parte do grupo. A análise pedagógica auxilia a diversificar recursos, organizar atividades acessíveis e adequar ritmos e linguagens, sem perder de vista objetivos compartilhados.

Sáber, Dionísio e Rosa (2022) discutem a contribuição do pedagogo para a formação continuada de trabalhadores e a relação entre objetivos organizacionais e expectativas pessoais. Essa aproximação é pertinente desde que não apague a existência de interesses diferentes. A formação profissional pode gerar

benefícios para empresas e trabalhadores, mas o equilíbrio entre essas dimensões precisa ser construído por meio de práticas transparentes, condições adequadas e reconhecimento da autonomia dos participantes.

A presença do pedagogo na gestão do desenvolvimento humano deve, assim, ser compreendida como atuação educativa e interdisciplinar. Seu compromisso consiste em ampliar possibilidades de aprendizagem e participação, reconhecendo que a qualidade das relações de trabalho depende de decisões institucionais que ultrapassam o alcance de uma intervenção pedagógica isolada.

2.4 PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

A ação pedagógica adquire consistência quando resulta de um planejamento que relaciona necessidades, objetivos, estratégias, recursos e avaliação. Nas empresas, essa organização deve partir da identificação de uma situação formativa real e da compreensão do trabalho desenvolvido pelos participantes. Sem esse diagnóstico, corre-se o risco de produzir cursos genéricos, pouco relacionados às dificuldades e aos conhecimentos necessários ao exercício profissional.

O diagnóstico pode considerar a análise de tarefas, de materiais organizacionais, de processos de trabalho e de demandas apresentadas pelas equipes. Seu objetivo não é responsabilizar individualmente os trabalhadores por todo problema de desempenho, mas examinar o que precisa ser aprendido e quais condições favorecem essa aprendizagem. A partir desse levantamento, torna-se possível definir objetivos observáveis e selecionar conteúdos relevantes, mantendo coerência com a realidade da organização.

O planejamento também deve contemplar as escolhas metodológicas. Quando o objetivo é compreender um procedimento, demonstrações orientadas e exercícios práticos podem ser adequados; quando se pretende desenvolver análise e tomada de decisão, estudos de caso e situações-problema podem produzir maior envolvimento. Em atividades destinadas à construção de conhecimentos coletivos, rodas de discussão, projetos colaborativos e análise de práticas podem favorecer a troca de experiências. A seleção deve estar relacionada às finalidades educativas e às características dos participantes.

Outro elemento é a preparação de materiais. Linguagem clara, organização progressiva dos conteúdos, exemplos contextualizados e possibilidades de retomada contribuem para a compreensão. Em situações digitais, o desenho instrucional precisa incorporar mediações que apoiem o estudo autônomo. A preocupação pedagógica não se encerra na produção de apresentações ou apostilas: inclui prever como o material será utilizado, que dificuldades poderão surgir e quais atividades permitirão relacionar conceitos e práticas.

A avaliação deve acompanhar o processo formativo, e não apenas registrar satisfação ao término de um evento. Pode envolver atividades diagnósticas, exercícios de aplicação, análise de produções, devolutivas e reflexão sobre avanços e dificuldades. Também é importante distinguir aprendizagem individual, transferência do conhecimento para situações de trabalho e resultados organizacionais, pois

esses aspectos são relacionados, mas não equivalentes. Uma avaliação coerente evita atribuir automaticamente à formação mudanças que dependem de múltiplas variáveis.

O acompanhamento posterior permite identificar se os trabalhadores tiveram condições de mobilizar novos conhecimentos e se permanecem obstáculos que precisam ser enfrentados por outras áreas. Dessa forma, a avaliação não constitui um mecanismo de responsabilização unilateral, mas uma oportunidade de aperfeiçoar o próprio projeto educativo. O pedagogo pode articular essas etapas com as equipes responsáveis, contribuindo para que os resultados sejam interpretados à luz das condições concretas de aprendizagem e trabalho.

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva. A opção metodológica decorre do propósito de examinar os fundamentos conceituais da Pedagogia Empresarial, as contribuições atribuídas à atuação do pedagogo e as tensões presentes no debate sobre educação e trabalho. Conforme Gil (2022), a pesquisa bibliográfica permite investigar um problema a partir de materiais publicados, favorecendo a sistematização e a articulação crítica de conhecimentos sobre determinada temática.

O levantamento concentrou-se em livros, artigos científicos e documentos normativos pertinentes aos seguintes eixos: fundamentos da Pedagogia; educação formal, não formal e informal; atuação pedagógica em espaços não escolares; educação corporativa; aprendizagem organizacional; competências profissionais; gestão e desenvolvimento de pessoas. Foram consultados materiais localizados em periódicos científicos e páginas de editoras e instituições acadêmicas, com destaque para publicações acessíveis em SciELO, portais de revistas universitárias e catálogos editoriais. Os termos de busca abrangeram expressões como “Pedagogia Empresarial”, “atuação do pedagogo”, “educação corporativa”, “formação de trabalhadores” e “aprendizagem nas organizações”.

A seleção ocorreu de maneira intencional, priorizando obras com relação direta com a pergunta de pesquisa, autoria identificada e informações bibliográficas verificáveis. Foram mobilizadas contribuições clássicas para a delimitação conceitual, documentos relativos à formação do pedagogo e estudos acadêmicos mais recentes sobre educação corporativa, tecnologias e trabalho. O recorte não foi definido por um intervalo cronológico rígido, pois os fundamentos históricos e conceituais são necessários à compreensão do debate. Não se trata, portanto, de revisão sistemática, nem se pretende representar exaustivamente toda a produção disponível.

A análise do material foi organizada por aproximação temática e comparação interpretativa dos argumentos. Inicialmente, foram identificados os conceitos recorrentes; posteriormente, estabeleceram-se relações entre os fundamentos da Pedagogia, as proposições da educação corporativa e as discussões sobre desenvolvimento humano. A interpretação considerou tanto as convergências quanto as divergências entre

autores, especialmente quanto aos benefícios atribuídos à formação empresarial e aos riscos de reduzir a educação aos interesses da produtividade.

A natureza bibliográfica da investigação delimita seu alcance analítico: as interpretações desenvolvidas na seção seguinte decorrem do exame e da articulação das obras selecionadas. Assim, a discussão busca identificar fundamentos, aproximações e tensões conceituais presentes na literatura, sem atribuir às proposições o estatuto de resultados empíricos ou de evidências sobre uma organização particular.

3 A ESPECIFICIDADE DA CONTRIBUIÇÃO PEDAGÓGICA

A primeira convergência encontrada na literatura refere-se à existência de processos educativos para além do espaço escolar. Libâneo (2001) amplia a compreensão do trabalho pedagógico; Ribeiro (2010) discute sua aplicação no universo das empresas; e Castelo Branco (2019) relaciona a Pedagogia Empresarial ao desenvolvimento de pessoas. Consideradas em conjunto, essas contribuições sustentam a possibilidade de atuação do pedagogo em organizações, desde que seu trabalho esteja vinculado à intencionalidade educativa e não apenas à execução de atividades administrativas.

A contribuição mais específica desse profissional está na transformação de uma demanda difusa de capacitação em um processo de aprendizagem planejado. Não se trata de monopolizar o ensino dentro da empresa, mas de colaborar para que necessidades formativas sejam analisadas, objetivos sejam definidos e metodologias e avaliações sejam construídas de modo coerente. Essa concepção distancia a Pedagogia Empresarial da imagem de um profissional responsável exclusivamente por ministrar palestras ou conduzir dinâmicas de grupo.

A análise também indica que a identidade do pedagogo se fortalece quando suas ações são fundamentadas em perguntas educativas. Que conhecimentos os profissionais já possuem? Quais dificuldades decorrem de aprendizagem e quais são organizacionais? Como os participantes poderão aplicar e reconstruir os saberes? De que maneira avaliar o percurso sem confundir participação com domínio do conteúdo? Tais questões evidenciam a diferença entre organizar um evento de treinamento e desenvolver um projeto pedagógico.

A literatura mais recente mantém essa discussão. Oliveira (2024) identifica diferentes possibilidades de inserção profissional, enquanto Sáber, Dionísio e Rosa (2022) ressaltam a relação entre formação contínua e desenvolvimento dos trabalhadores. Essas análises ajudam a compreender a atuação pedagógica como possibilidade que depende de contextos institucionais diversos, sem pressupor que todas as empresas tenham a mesma estrutura ou reconheçam essa função de maneira semelhante.

3.1 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA ENTRE A CONTINUIDADE FORMATIVA E OS RESULTADOS EMPRESARIAIS

A segunda linha de discussão relaciona-se à diferença entre formação continuada e ações isoladas de treinamento. A abordagem de Eboli (2004) possibilita compreender a educação corporativa como uma política que conecta aprendizagens e estratégias organizacionais. Isso pode favorecer continuidade, planejamento e maior circulação de conhecimentos. Entretanto, o alinhamento estratégico, por si só, não garante que a experiência formativa seja significativa para os trabalhadores.

A análise crítica de Cruz (2010) é particularmente importante nesse ponto. Ao estudar uma proposta empresarial de educação corporativa, a autora demonstra que a existência de uma política formalmente anunciada não assegura a superação de cursos pontuais nem a consideração das expectativas dos trabalhadores. Por se tratar de resultados de uma pesquisa publicada por outra autora, eles são utilizados aqui como evidência bibliográfica de uma tensão conceitual, sem serem apresentados como achados empíricos produzidos pelo presente artigo.

O contraste entre Eboli (2004) e Cruz (2010) permite sustentar que a educação corporativa deve ser julgada por sua organização efetiva e por seus efeitos formativos, não apenas pelo nome atribuído à iniciativa. Programas estruturados podem favorecer a aprendizagem, mas também podem se limitar à adaptação dos profissionais a metas definidas unilateralmente. A contribuição pedagógica inclui tornar explícitos objetivos, metodologias, possibilidades de participação e condições para aplicação do conhecimento.

A relação entre competência e aprendizagem reforça essa leitura. Fleury e Fleury (2001) destacam a articulação entre competência, ação e contexto; Dutra (2016) situa o desenvolvimento das pessoas nas transformações da gestão organizacional. Consideradas conjuntamente, essas abordagens sugerem que a qualificação profissional demanda mais do que acesso a informações. É preciso que existam situações nas quais os conhecimentos possam ser mobilizados, reconhecidos e aperfeiçoados, o que depende de condições de trabalho e decisões gerenciais.

3.2 A VALORIZAÇÃO DO TRABALHADOR E OS LIMITES DE UMA FORMAÇÃO INSTRUMENTAL

O terceiro eixo da análise refere-se à dimensão humana da educação no trabalho. O discurso organizacional frequentemente associa aprendizagem, motivação e desempenho. Embora essa associação possa fazer sentido em determinadas situações, uma perspectiva pedagógica não deve considerar a pessoa apenas em função de sua utilidade produtiva. A formação envolve autonomia, relações sociais e construção de significados que ultrapassam o cumprimento imediato de metas empresariais.

Os fundamentos de Freire (1996) contribuem para essa reflexão ao enfatizar o respeito aos sujeitos e a natureza ética do ato educativo. Aplicados criticamente ao contexto empresarial, tais princípios reforçam a necessidade de reconhecer experiências profissionais prévias e de abrir espaço para a participação. A formação planejada sem escuta pode até transmitir informações, mas tende a oferecer menos oportunidades de problematização e apropriação crítica do conteúdo.

Por outro lado, não seria adequado atribuir à Pedagogia a capacidade de resolver, sozinha, todos os problemas relacionados à gestão e às relações humanas. Conflitos persistentes, jornadas incompatíveis com a formação e ausência de políticas institucionais de valorização não desaparecem por meio de oficinas educativas. Nessas circunstâncias, o pedagogo pode contribuir com análise e mediação formativa, mas necessita de articulação com lideranças e outras áreas profissionais. Reconhecer limites é também uma forma de qualificar o campo de atuação.

A consideração das necessidades dos trabalhadores ajuda a evitar práticas padronizadas e excludentes. Grupos distintos podem exigir linguagens, recursos, tempos e estratégias de mediação diferentes. A preocupação com acessibilidade e participação não deve ser vista como detalhe operacional, mas como parte do compromisso pedagógico com a aprendizagem. Dessa forma, a efetividade de um projeto não depende apenas de quantos participantes concluíram atividades, mas também de quais condições lhes foram oferecidas para aprender.

3.3 TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS E OS DESAFIOS DA MEDIAÇÃO

O quarto eixo envolve a incorporação das tecnologias aos processos formativos. Recursos digitais podem ampliar o alcance de programas, favorecer acesso a materiais e apoiar formatos flexíveis. Contudo, a literatura consultada não sustenta uma relação automática entre digitalização e qualidade educacional. Mendonça e Alves (2024) identificam, em sua revisão sobre cursos abertos on-line no contexto corporativo, desafios de permanência e engajamento que exigem atenção ao desenho das experiências de aprendizagem.

Cossul, Witczak e Frozza (2023) demonstram que o debate recente sobre requalificação profissional envolve ferramentas digitais diversificadas e possibilidades de articulação entre organizações e instituições educativas. Do ponto de vista pedagógico, esses recursos precisam ser selecionados considerando o problema formativo, a natureza do conteúdo e as condições dos participantes. A diversidade tecnológica amplia escolhas, mas não elimina a necessidade de planejamento, orientação e acompanhamento.

O uso de plataformas também demanda critérios de avaliação. Indicadores de acesso, conclusão e participação podem ajudar a acompanhar um programa, mas não demonstram isoladamente que houve aprendizagem significativa ou mudança qualificada na prática profissional. É necessário examinar a compreensão dos conteúdos, a realização de tarefas coerentes com os objetivos e as condições para

mobilização dos conhecimentos no trabalho. O papel do pedagogo é contribuir para interpretar essas informações, evitando que números substituam a análise educativa.

A mediação permanece relevante mesmo em propostas de estudo autônomo. Instruções claras, organização progressiva dos conteúdos, espaços de esclarecimento de dúvidas, atividades contextualizadas e devolutivas oportunas podem favorecer a participação. Nessa perspectiva, a transformação digital torna mais complexa a intervenção pedagógica, em vez de dispensá-la. A qualidade educacional depende da relação entre recursos disponíveis, intenção formativa e experiência concreta de quem aprende.

3.4 SÍNTESE INTERPRETATIVA: CONDIÇÕES PARA UMA ATUAÇÃO PEDAGÓGICA CONSISTENTE

A articulação dos eixos permite identificar cinco condições para a consistência da Pedagogia Empresarial. A primeira é reconhecer a aprendizagem como processo social e intencional. A segunda consiste em distinguir necessidades formativas de dificuldades que decorrem da organização do trabalho. A terceira envolve estruturar programas com objetivos, estratégias e avaliações coerentes. A quarta diz respeito ao respeito às experiências e às condições de participação dos trabalhadores. A quinta é a colaboração interdisciplinar, necessária para que a intervenção educativa não pretenda substituir outras atribuições profissionais.

Essas condições não constituem resultados medidos em empresas, mas uma síntese interpretativa das contribuições discutidas na literatura. A argumentação apresentada por Libâneo (2001) e Ribeiro (2010) sustenta a natureza educativa da atuação; Eboli (2004), Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2016) auxiliam a compreender os desafios organizacionais; e Cruz (2010) e Freire (1996) oferecem elementos para problematizar a relação entre formação, autonomia e interesses institucionais.

Do ponto de vista prático, a síntese indica que programas de educação corporativa podem se beneficiar da presença de profissionais capazes de compreender processos de aprendizagem em sua complexidade. Essa contribuição não está restrita à escolha de técnicas didáticas, pois envolve uma compreensão integrada das pessoas, dos saberes, das experiências e das condições institucionais. Ao mesmo tempo, sua realização depende do apoio da gestão, do tempo disponível para a formação e da possibilidade de incorporar as aprendizagens às práticas de trabalho.

A análise também revela um limite importante: a bibliografia permite fundamentar possibilidades de atuação, mas não comprova que a inserção de um pedagogo produza, em qualquer empresa, melhoria direta de produtividade, satisfação ou desempenho. Conclusões dessa natureza exigiriam pesquisas empíricas específicas e instrumentos adequados de avaliação. O alcance deste artigo é teórico e interpretativo, voltado à compreensão do campo e de suas tensões.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou as contribuições e os limites da atuação do pedagogo nos processos de educação corporativa e desenvolvimento humano nas organizações. A discussão permitiu compreender que a educação não se restringe à escola e que as atividades laborais incluem situações de aprendizagem que podem ser objeto de planejamento, acompanhamento e reflexão pedagógica.

A literatura examinada indica que o pedagogo pode contribuir especialmente para o diagnóstico de necessidades formativas, a definição de objetivos educativos, a elaboração de percursos de aprendizagem, a produção de materiais, a seleção de metodologias e a avaliação dos processos formativos. Essas atividades exigem conhecimentos pedagógicos e podem ser realizadas em colaboração com profissionais da gestão de pessoas, lideranças e outras áreas responsáveis pelo desenvolvimento organizacional.

A análise evidenciou, ainda, que educação corporativa não deve ser confundida com a realização esporádica de cursos e palestras. Para constituir uma proposta educativa consistente, precisa estar articulada a objetivos claros, oportunidades de aprendizagem, condições de participação e acompanhamento. As tecnologias digitais podem ampliar possibilidades, mas não substituem a mediação nem garantem, isoladamente, a apropriação do conhecimento.

Uma conclusão relevante diz respeito à necessidade de conciliar a formação profissional com o reconhecimento do trabalhador como sujeito de direitos, experiências e expectativas. A educação empresarial perde densidade pedagógica quando se limita ao ajustamento de comportamentos ou considera a produtividade como único critério de sucesso. Uma atuação comprometida com o desenvolvimento humano precisa valorizar o diálogo, a autonomia, a participação e a reflexão crítica sobre o trabalho.

Também se conclui que o pedagogo não detém exclusividade sobre o desenvolvimento de pessoas e não pode ser responsabilizado por problemas institucionais cuja solução depende de decisões administrativas, condições de trabalho ou competências de outras profissões. Seu papel se define pela contribuição educativa que oferece, e não pela apropriação de todas as funções de recursos humanos.

Entre os limites do estudo, destaca-se o caráter não exaustivo do levantamento da literatura e o alcance teórico das interpretações apresentadas. Investigações futuras podem aprofundar a formação específica dos pedagogos para a atuação não escolar, comparar modelos de educação corporativa e examinar as condições institucionais que favorecem a aprendizagem no trabalho. A Pedagogia Empresarial apresenta-se, assim, como um campo de possibilidades que requer fundamentação científica, responsabilidade ética e práticas formativas coerentes com o desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 maio 2006, p. 11. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 16 out. 2026.

CASTELO BRANCO, Valdec Romero. A pedagogia empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas. **Revista Educação - UNG-Ser**, Guarulhos, v. 14, n. 1, p. 17-30, 2019. DOI: 10.33947/1980-6469-v14n1-2846. Disponível em: https://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/2846. Acesso em: 16 out. 2026.

COSSUL, Danielli; WITCZAK, Marcus Vinicius Castro; FROZZA, Rejane. Educação corporativa e Indústria 4.0: estratégias para (re)qualificação da força de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 23, n. 4, p. 2727-2735, 2023. DOI: 10.5935/rpot/2023.4.24436. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572023000402727&script=sci_arttext. Acesso em: 16 out. 2026.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 317-357, ago. 2010. DOI: 10.1590/S0102-46982010000200016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/edur/a/bzjd7jLpWtt4FYXgQ86WPZM/. Acesso em: 16 out. 2026.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EBOLI, Marisa Pereira. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000500010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/. Acesso em: 16 out. 2026.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOHN, Maria da Glória. Educação não-formal e o papel do educador(a) social. **Revista Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 28-43, 2009. DOI: 10.22347/2175-2753v1i1.1. Disponível em: https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/1. Acesso em: 16 out. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 17, n. 17, p. 153-173, 2001. DOI: 10.1590/0104-4060.226. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/index.php/educar/article/view/2074. Acesso em: 16 out. 2026.

MENDONÇA, Ana Paula Bernardo; ALVES, Lynn Rosalina Gama. Cursos online abertos e massivos (MOOC) em contextos corporativos: uma revisão da literatura. **Texto Livre**, Belo Horizonte, v. 17, e51188, 2024. DOI: 10.1590/1983-3652.2024.51188. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/textolivre/article/view/51188. Acesso em: 16 out. 2026.

OLIVEIRA, Natalliê Aparecida Alves de. A importância do pedagogo no ambiente corporativo: revisão de estudos e perspectivas. **Eventos Pedagógicos**, Sinop, v. 15, n. 2, p. 359-366, 2024. DOI:

10.30681/reps.v15i2.12620. Disponível em: https://periodicos.unemat.br/index.php/reps/article/view/12620. Acesso em: 16 out. 2026.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

SÁBER, Rogério Lobo; DIONÍSIO, Helenice dos Reis; ROSA, Rafaela da Silva. A atuação do pedagogo em empresas e sua contribuição no desenvolvimento integral dos colaboradores. **Educação**, Santa Maria, v. 47, e64108, 2022. DOI: 10.5902/1984644464108. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/64108. Acesso em: 16 out. 2026.