

## A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO PEDAGOGO EM AMBIENTES EMPRESARIAIS

Anderlyvia Nunes Franklin <sup>1</sup>  
Kely-Anee de Oliveira Nascimento <sup>2</sup>

### RESUMO

A presente pesquisa apresenta como objetivo geral compreender a prática do pedagogo no ambiente empresarial com ênfase nas atividades de formação profissional dos colaboradores. O Pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias educativas onde há intencionalidade pedagógica. Em se tratando dos espaços não-escolares, objeto de estudo desta pesquisa, o “não escolar” consiste em ambientes educacionais que estão além das instituições tradicionais de ensino, como escolas e universidades. Empresas podem ser considerados espaços de formação não-escolar e o Pedagogo Empresarial, o profissional responsável por utilizar os conhecimentos pedagógicos para desenvolver e implementar estratégias educacionais voltadas para a formação dos colaboradores da organização. Diante disso, questionamos: quais práticas o pedagogo realiza no ambiente empresarial considerando a importância da formação profissional dos colaboradores? Esta pesquisa trás os resultados de um estudo bibliográfico (Amaral, 2007), de natureza qualitativa (Gil, 2002), produção essa de um trabalho de conclusão de curso da formação em Licenciatura em Pedagogia. Como embasamento teórico fizemos uma análise discursiva e interpretativa na literatura que aborda a temática, como: Almeida (2006), Abarantes (2012), Libâneo (2010), Ribeiro (2010). Considerando os resultados do estudo, podemos enfatizar a necessidade do pedagogo empresarial ser reconhecido e destacar a importância desse profissional nos ambientes empresariais, pois sua função base está na criação de programas de treinamento visando a capacitação tendo em vista melhorar o desempenho, a produtividade e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Pedagogia Empresarial, Formação profissional, Qualificação, Capacitação, Pedagogo.

---

<sup>1</sup>Graduada pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade Santo Agostinho, [anderlyvianunes@hotmail.com](mailto:anderlyvianunes@hotmail.com) ;

<sup>2</sup> Graduada pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí – UFPI, Doutora em Educação pela Universidade Federal do Piauí e professora na Universidade Estadual do Piauí – UESPI, [kelyanee@urc.uespi.br](mailto:kelyanee@urc.uespi.br).

## INTRODUÇÃO

A profissão de pedagogo abrange uma variedade de instâncias educativas voltadas para a organização e os processos de produção de saberes e práticas pedagógicas, com o objetivo de promover a formação humana em espaços onde há intencionalidade educativa. Como cientista da educação, o pedagogo aplica seus conhecimentos tanto em contextos escolares quanto em não-escolares, articulando uma gama de saberes que perpassam diferentes ambientes de aprendizagem.

Nos contextos escolares, o pedagogo atua de maneira ampla na Educação Básica, exercendo funções relacionadas à docência, gestão escolar, orientação educacional, supervisão e coordenação pedagógica, além de prestar apoio pedagógico em todos os níveis, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. Em contrapartida, nos espaços não-escolares, foco central desta pesquisa, é necessário primeiramente delimitar o que se entende por "não-escolar".

Na Pedagogia, os chamados "espaços não escolares" referem-se a ambientes educacionais que transcendem as instituições formais de ensino, como escolas e universidades. Tais espaços são propícios à aprendizagem em contextos não formais, oferecendo, muitas vezes, uma complementação à educação tradicional. Exemplos desses espaços incluem museus, centros culturais, bibliotecas, centros de tecnologia e inovação, empresas, parques ambientais, reservas naturais, associações comunitárias educacionais e as mídias de comunicação e educação, entre outros.

Em particular, no ambiente empresarial, a atuação pedagógica destaca-se pela aplicação de princípios e práticas educacionais que visam o desenvolvimento humano e organizacional. A partir de estratégias pedagógicas, o pedagogo promove a capacitação de colaboradores, com o objetivo de melhorar o desempenho e alcançar as metas institucionais. Diante disso, emerge a seguinte questão norteadora: quais são as práticas desempenhadas pelo pedagogo no ambiente empresarial, considerando a importância da formação contínua dos colaboradores?

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral compreender a atuação do pedagogo no ambiente empresarial, com ênfase nas atividades relacionadas à formação profissional de colaboradores. Como objetivos específicos, busca-se: investigar o papel do pedagogo em espaços não escolares; analisar o perfil do pedagogo que atua em ambientes empresariais; e compreender de que forma o pedagogo desenvolve suas práticas pedagógicas no contexto de formação empresarial.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com base em pesquisa

bibliográfica, fundamentada em autores como Libâneo (2010), Tardif (2014), Abrantes (2012) e Ribeiro (2008). Acredita-se que este estudo possa contribuir para o alargamento das discussões sobre a prática profissional do pedagogo para além do contexto escolar formal, fomentando reflexões sobre a ampliação de sua atuação no ambiente empresarial e seu reconhecimento enquanto agente relevante para o desenvolvimento organizacional.

### **METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)**

O processo investigativo foi conduzido por meio de uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca das características investigadas. Para tal, foram realizadas leituras analíticas e fichamentos de obras específicas com rigor, considerando o direcionamento de cientificidade das ideias apresentadas, bem como sua relevância para o tema em estudo.

A pesquisa bibliográfica desempenhou um papel fundamental na construção da fundamentação teórica deste estudo, sendo enriquecida pelas contribuições de autores como José Carlos Libâneo (2010), José Abrantes (2012), Maurice Tardif (2014) e Amélia Escotto do Amaral Ribeiro (2010).

A investigação foi desenvolvida com o objetivo de ampliar o campo de atuação do pedagogo para além dos limites escolares, aperfeiçoando a formação profissional da pesquisadora, bem como promover o desenvolvimento de uma postura científica na prática docente e em outras esferas de sua atuação profissional.

### **A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM ESPAÇOS ESCOLARES E NÃO ESCOLARES**

A Pedagogia, originária da Grécia, refere-se à teoria e ciência da educação e do ensino. Este campo de estudo abrange os processos educativos, métodos e práticas pedagógicas, embora seu significado seja muito mais amplo. Segundo Libâneo (2010, p.38), a Pedagogia constitui um campo de conhecimento que aborda a problemática educativa em sua totalidade e historicidade, sendo também uma diretriz orientada para a ação educativa.

Fundamentada em conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, a Pedagogia investiga a realidade educacional em constante transformação, buscando explicitar objetivos e processos de intervenção metodológica e organizacional relacionados à transmissão e assimilação de saberes e modos de ação.

Nesse contexto, a Pedagogia Empresarial se destaca ao focar as competências, habilidades e atitudes essenciais para o aumento da produtividade nas organizações. O pedagogo, atuando nesse âmbito, implementa programas de qualificação e requalificação profissional, estrutura setores de treinamento e desenvolve metodologias de comunicação e informação aplicadas às práticas formativas. Além disso, participa no recrutamento e seleção de profissionais, de acordo com o perfil estabelecido pela organização.

A função do pedagogo empresarial é focada no desenvolvimento do capital intelectual da empresa, ou seja, no aperfeiçoamento das pessoas que a compõem. Por meio de métodos e recursos didático-pedagógicos, essas pessoas modificam-se, alteram seus hábitos e comportamentos, contribuindo para a evolução da organização. Não é uma empresa que se transforma diretamente; são os indivíduos que, ao se aprimorarem, impulsionam a melhoria organizacional.

Para que essa transformação seja eficaz, três fatores são primordiais: motivação, liderança e comunicação. De acordo com Abrantes (2012, p.169), “a motivação é um dos grandes segredos de qualquer planejamento operacional em uma organização, mudando para a melhoria e ao aumento da produtividade”. Independentemente da qualidade do planejamento ou do investimento em recursos materiais, é o ser humano motivado para a operacionalização de forma eficaz.

A motivação é intrínseca, podendo ser facilitada por meio de estratégias organizacionais. Contudo, a desmotivá-la é simples, sendo desencadeada por uma palavra, gesto ou até mesmo um olhar. Um grupo desmotivado pode comprometer a execução de planos elaborados com excelência.

Nas abordagens contemporâneas sobre motivação, identificam-se três modelos principais: o modelo tradicional, o das relações humanas e o dos recursos humanos. No modelo tradicional, conforme Abrantes (2012, p.170), vinculado à Administração Científica de Frederick Taylor, tarefas repetitivas e executadas com eficiência eram recompensadas com incentivos salariais.

Em contrapartida, pesquisas sobre as relações humanas revelaram que a repetição de tarefas tediosas reduzia a motivação. Nesse sentido, Abrantes (2012, p.170) ressalta que, “nesse modelo, os trabalhadores conquistaram algumas liberdades nas tomadas de decisões, mas ainda atuam como coadjuvantes sob ordens administrativas”.

O modelo de recursos humanos, por sua vez, critica os anteriores por focarem exclusivamente em motivações financeiras ou interpessoais. As necessidades humanas, segundo essa perspectiva, dividem-se em primárias, que incluem as fisiológicas e de

segurança, e secundárias, associadas ao aspecto psicossocial, como as necessidades de participação social.

No que tange à liderança, diversas definições são descobertas. Abrantes (2012, p.175) descreveu a liderança como “a capacidade de condução individual à realização de objetivos por meio do conhecimento da motivação humana”. Assim, o líder é aquele que orienta grupos na execução de tarefas e na obtenção de resultados. Durante a abordagem comportamental, os estudos concluíram que o comportamento, e não traços específicos, distingue os líderes, indicando que é possível treinar indivíduos para desenvolverem habilidades de liderança (ABRANTES, 2012, p.176).

Esses aspectos são fundamentais para o pedagogo organizacional, que, ao desempenhar suas funções, deve agir estrategicamente. Ribeiro (2010, p.33-34) destaca que o pedagogo deve possuir características como consciência, cautela e economia no uso de recursos, para garantir eficiência em sua atuação.

Outro fator crucial no ambiente empresarial é a comunicação. O desenvolvimento tecnológico e a gestão pela qualidade total requerem comunicação eficaz e a participação de todos os agentes envolvidos. Ribeiro (2010, p.130) afirma que a comunicação é um público específico que traz informações novas, as quais precisam ser interpretadas e retransmitidas específicas.

O pedagogo empresarial deve, portanto, estar atento aos processos de decisão, decodificação e reinvenção das informações, garantindo o equilíbrio nas suas relações intrapessoais e interpessoais dentro da instituição. A comunicação pode ser subdividida em formal e informal: a primeira segue uma estrutura hierárquica, enquanto a segunda é mais direta e objetiva. Abrantes (2012, p.184) enfatiza que tanto a comunicação oral quanto a escrita seu lugar e importância específica no ambiente organizacional.

## **O PEDAGOGO COMO UM PROFISSIONAL QUALIFICADO PARA ATUAR EM ESPAÇOS NÃO ESCOLARES**

Atualmente, observa-se uma crescente demanda pela atuação do pedagogo profissional em diversos espaços sociais. No entanto, é óbvio que muitas instituições não escolares ainda desconhecem o valor e a importância desse profissional. Embora historicamente sua atuação tenha sido restrita ao ambiente escolar, há uma escassez de pedagogos em contextos como hospitais, presídios, empresas, ONGs e entidades assistenciais, entre outros.

Embora a multiplicidade de espaços de atuação do pedagogo seja reconhecida, esta pesquisa se concentra na atuação desse profissional em ambientes empresariais, com foco na pedagogia empresarial. A pedagogia empresarial oferece suporte tanto na estruturação de mudanças quanto na ampliação e aquisição de conhecimentos dentro do espaço organizacional, ampliando o escopo de atuação do pedagogo para além da escola.

A proposta do pedagogo empresarial é auxiliar as empresas no processo de "aprender a aprender", no contexto da educação continuada, essencial em um mundo em constante transformação (ABRANTES, 2012, p. 94). Considere-se que o conhecimento adquirido hoje rapidamente se tornará obsoleto, em virtude do desenvolvimento tecnológico acelerado e da realidade da sociedade informacional, onde as mudanças são significativamente mais dinâmicas do que em períodos anteriores. Dessa forma, a empresa e seus colaboradores precisam estar em aprendizado constante, o que ressalta a importância do pedagogo no ambiente empresarial.

O pedagogo empresarial deve atuar como um articulador de interesses, assumindo um papel de liderança nas dinâmicas organizacionais. Ribeiro (2010, p. 13) afirma que o pedagogo empresarial, ao ocupar o espaço do líder, deve considerar a complexidade das relações interpessoais e dos diversos tipos de liderança, considerando os papéis desempenhados dentro de um grupo.

A pedagogia empresarial surge como uma das possibilidades de atuação do pedagogo, vinculada à necessidade de formação e qualificação dos recursos humanos nas empresas. Segundo Abrantes (2012, p. 94), "a pedagogia empresarial pode ser entendida como uma prática externa para a aprendizagem das empresas e de seus funcionários, ou, como é conhecido atualmente, capital intelectual". Contudo, nem sempre as empresas priorizam o desenvolvimento do seu capital humano, o que, segundo Ribeiro (2008, p. 9), ocorre em resposta a uma demanda interna e externa por maior desempenho e formação profissional, muitas vezes impulsionada por incentivos governamentais.

Na sociedade contemporânea, diversas práticas educativas estão presentes em diferentes contextos. Desde que sejam intencionais, tais práticas configuram uma ação pedagógica. Libâneo (2010, p. 58) classifica a ação pedagógica em três níveis: a atuação de professores no ensino público e privado, em todos os níveis de ensino; a de especialistas na ação educativa escolar, operando como gestores, coordenadores e supervisores pedagógicos; e especialistas em atividades pedagógicas em órgãos públicos, associações e outros espaços extraescolares.

No campo extraescolar, os pedagogos atuam como formadores, instrutores e orientadores, desenvolvendo atividades pedagógicas tanto em instituições públicas quanto privadas, ligadas a empresas. Além disso, eventualmente desempenham o papel de formadores, envolvidos na transmissão de conhecimentos e técnicas relacionadas a outras atividades profissionais. É importante ressaltar que, embora o curso de Pedagogia não forme diretamente todos esses profissionais, muitos são considerados pedagogos para exercerem atividades de cunho pedagógico.

No que diz respeito à pedagogia empresarial, uma das principais metas das organizações é o desenvolvimento de competências e habilidades, especialmente aquelas relacionadas à resolução de problemas. O desenvolvimento dessas competências é crucial para transformar conhecimentos e tecnologias no contexto organizacional.

É importante destacar que, embora os termos “pedagogia” e “pedagogia empresarial” possam indicar uma inadequação ao ambiente empresarial, onde atuam adultos, a pedagogia empresarial refere-se à andragogia, ciência dedicada à educação de adultos. O termo "andragogia" foi cunhado por Alexander Kapp em 1833 e resgatado posteriormente, especialmente a partir da década de 1960, para enfatizar a necessidade de métodos e abordagens específicas para a educação de adultos. Ambas, pedagogia e andragogia, tratam da educação, respeitando as características de seus públicos-alvo, por meio de métodos e estratégias diferenciadas.

O pedagogo empresarial deve compreender que as demandas de conhecimento nas organizações refletem os significados construídos por pessoas adultas, o que requer habilidades e competências diferenciadas. Segundo Perrenoud (2002, p. 144), “as formas de realização das competências foram chamadas de habilidades”. Ribeiro (2008, p. 34) destaca três competências essenciais para o perfil do pedagogo empresarial nas organizações contemporâneas: trabalhar em equipe, dirigir grupos de trabalho e liderar reuniões, e enfrentar e analisar situações complexas.

O sucesso das organizações não depende apenas das habilidades técnicas, mas também do desenvolvimento humano. O pedagogo empresarial, ao mediar conflitos e facilitar o trabalho em equipe, contribui para um ambiente organizacional mais harmonioso e eficiente.

Portanto, a atuação do pedagogo empresarial transcende os conhecimentos tradicionais da pedagogia, exigindo um perfil profissional que combine habilidades pedagógicas e competências específicas do mundo corporativo, consolidando o papel desse profissional nas organizações modernas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, a pesquisa sobre a atuação do pedagogo em espaços não escolares, especialmente no ambiente empresarial, revela a importância crescente desse profissional em áreas além da educação formal. O pedagogo, ao atuar em empresas, assume o papel de facilitador do desenvolvimento humano e organizacional, promovendo capacitação e educação continuada para os colaboradores. Com uma abordagem pedagógica que integra motivação, liderança e comunicação, o pedagogo empresarial contribui para o aprimoramento do capital intelectual, essencial para a competitividade e inovação das organizações. A ampliação da atuação do pedagogo para esses espaços reforça sua relevância como agente de transformação, tanto no desenvolvimento de competências individuais quanto na promoção de uma cultura organizacional mais eficiente e colaborativa. Portanto atuação desse profissional em espaços não escolares revela a versatilidade e a importância desse profissional em contextos educativos além das instituições tradicionais de ensino. Seja em empresas, ONGs, hospitais, ou centros culturais, Essa ampliação do campo de atuação não apenas valoriza a pedagogia como uma ciência da educação mais abrangente, mas também reforça a necessidade de formação de pedagogos capacitados para enfrentar os desafios de diferentes contextos sociais. Ao exercer funções como formação profissional, desenvolvimento de competências e gestão de projetos educacionais, o pedagogo demonstra sua capacidade de adaptar-se e contribuir significativamente para o crescimento e transformação de indivíduos e organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.G. **Pedagogia Empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ABARANTES, José. **A Pedagogia Empresarial: nas organizações que aprendem** 2. ed. Rio de Janeiro: Wak Ed. 2012.

BRASIL. Conselho Nacional de educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de pedagogia, 2006.

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

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Wad Ed. 2010.



TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

PERRENOUD, P. **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: ArtMed, 2002.