



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

CARLA RIBEIRO GOMES DE SOUZA

**Educação corporativa: o papel do Pedagogo no treinamento e
desenvolvimento dos funcionários**

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Patti do Amaral

Rio de Janeiro

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

**Educação corporativa: o papel do Pedagogo no treinamento e
desenvolvimento dos funcionários.**

CARLA RIBEIRO GOMES DE SOUZA

**Monografia apresentada à Faculdade de Educação da UFRJ como requisito
parcial à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.**

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Patti do Amaral

Rio de Janeiro

2024

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**Educação corporativa: o papel do Pedagogo no treinamento e
desenvolvimento dos funcionários.**

CARLA RIBEIRO GOMES DE SOUZA

**Monografia apresentada à Faculdade de Educação da UFRJ como requisito
parcial à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.**

Aprovada em: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Patti do Amaral

Profa. Dra. Jussara Paschoalino

Prof. Dr. Marcelo Corrêa e Castro

Rio de Janeiro

2024

Dedico este trabalho, em especial, ao meu noivo e aos meus colegas de curso, pelas trocas de experiências e aprendizados. Aos pedagogos em empresas a fim de contribuir para diferentes produções neste novo campo científico.

Agradecimentos

Quero expressar minha profunda gratidão a Deus, a origem de toda sabedoria e amor incondicional, por guiar meus passos e clarear meu caminho durante esta jornada acadêmica. Sua presença constante foi a força que me sustentou nos momentos difíceis e a inspiração que me motivou nas horas de superação. Sou grata por cada oportunidade, por cada desafio superado e por todo aprendizado adquirido. Gostaria de expressar minha gratidão a Deus pela oportunidade de estudar na maior universidade do Brasil, a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Esta instituição, reconhecida tanto nacional quanto internacionalmente, promove impacto social através de sua graduação na Faculdade de Educação, onde cursei Pedagogia.

Sou profundamente grata ao meu noivo, Gabriel, cujo apoio constante foi essencial em cada etapa e desafio superado para a conclusão deste ciclo educacional. Pois é meu parceiro, meu apoio inabalável e minha fonte interminável de amor e compreensão. Agradeço por estar ao meu lado em todos os momentos, por entender minhas ausências e os sacrifícios feitos, por incentivar meus sonhos e por celebrar cada uma de minhas conquistas. Sua presença foi fundamental para que eu pudesse me dedicar a este trabalho com tranquilidade e determinação.

Este projeto e a finalização do curso não teriam sido possíveis sem a ajuda de inúmeras pessoas, às quais gostaria de agradecer. Sou grata aos professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro pela alta qualidade de ensino que oferecem. Agradeço também aos meus colegas de turma, pelas experiências compartilhadas, discussões enriquecedoras e momentos de amizade. Às pedagogas do meu trabalho, que gentilmente participaram da pesquisa, meu muito obrigado. Finalmente, quero expressar minha profunda gratidão a todos que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho e para meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Daniela Patti, por sua paciência, colaboração e preciosas orientações durante a elaboração deste trabalho. Por fim, sou grata pela oportunidade de explorar um tema inovador e desafiador, sobre o qual sou apaixonada, e que contribuirá para a formação de muitos colegas na área.

Muito obrigada!

“Onde quer que estejamos e seja o que for que fizermos, se não estivermos abertos, ninguém, nem mesmo o maior dos mestres, poderá chegar até nós.”

Tartang Tulku

RESUMO

A presente monografia abordou a Pedagogia Empresarial, uma área de atuação do pedagogo fora do contexto escolar, especificamente no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas empresas. Este estudo foca na Educação Corporativa, com ênfase no papel do pedagogo no treinamento e desenvolvimento dos funcionários. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e se baseia em análises documentais e relatos de experiências vivenciadas por profissionais da área para investigar como a educação corporativa dentro das empresas gera resultados significativos. Para desenvolver essa temática, iniciou-se com um estudo bibliográfico sobre quatro conceitos fundamentais. Realizamos um estudo bibliográfico em diálogo com os trabalhos de Lopes (2013) e Ribeiro (2010) de modo a aprofundar as reflexões sobre a Pedagogia Empresarial, destacando como o pedagogo foi integrado ao ambiente corporativo, suas principais funções, áreas de atuação. As contribuições de Libâneo (2001; 2002), colaboraram acerca da dimensão do campo de atuação do pedagogo e que a educação deve ser compreendida no contexto das transformações sociais e políticas contemporâneas, ressaltando a influência dessas mudanças no sistema educacional e nas práticas de ensino. O debate sobre Treinamento e Desenvolvimento e o conceito de educação corporativa estão ancorados em Chiavenato (2010). Meister (1999) explora a educação corporativa, especialmente através das universidades corporativas, que pode ser uma ferramenta poderosa para alinhar o desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. Os objetivos organizados foram: 1) Investigar a educação corporativa no cenário contemporâneo e a atuação dos profissionais de Recursos Humanos. Analisar como a educação corporativa é aplicada atualmente e o papel dos profissionais de Recursos Humanos em sua implementação. 2) Pesquisar a formação do pedagogo para atuação em ambientes corporativos com foco em Recursos Humanos: 3) Investigar e analisar a área de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem de funcionários em ambientes corporativos e a atuação do pedagogo. Concluímos que o pedagogo desempenha um papel crucial na educação corporativa, contribuindo significativamente para o desenvolvimento dos funcionários e para o alcance dos objetivos organizacionais. Sua atuação vai além do ensino tradicional, englobando a identificação de necessidades, a elaboração de programas de aprendizagem, a mediação do processo de ensino-aprendizagem e o estímulo ao desenvolvimento de competências. Dessa forma, o pedagogo se torna um agente de transformação na educação corporativa, promovendo o crescimento tanto individual quanto coletivo dentro das organizações.

Palavras-chaves: educação corporativa; pedagogia empresarial; recursos humanos; treinamento e desenvolvimento.

Sumário

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I.....	11
PERCURSOS DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL.....	11
1 Minha História com a Pedagogia Empresarial	11
1.1 Problema de Pesquisa e Justificativa.....	16
1.2 Objetivos Gerais e Específicos	19
1.3 Metodologia.....	19
CAPÍTULO II.....	21
A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O DIÁLOGO COM A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO: CENA CONTEMPORÂNEA.....	21
2.1 Os espaços educacionais em debate	21
2.2 A educação corporativa: conceituação.....	26
2.3 Diálogo com a formação do pedagogo para atuação em espaços corporativos.....	26
CAPÍTULO III	34
O TRABALHO DO PEDAGOGO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E O DESENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO.....	34
3.1 A pesquisa de campo.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPREGADOS	59

INTRODUÇÃO

A formação e as opções de atuação profissional do pedagogo passaram por mudanças ao longo da história, ampliando suas possibilidades para além da atuação em escolas. Na cena contemporânea, a atuação dos pedagogos não se restringe somente à educação formal nas escolas como destacado por Silva (2016), ao afirmar que a primeira associação feita com a pedagogia é o ensino para crianças e a formação de professores que atuarão nas escolas.

Embora a percepção do senso comum ainda seja de que esse profissional atue principalmente como profissional do magistério em salas de aula ou na gestão escolar, é importante ressaltar que, devido às exigências da sociedade atual, o trabalho do pedagogo engloba diversas áreas não escolares, como clínicas, hospitais, editoras, museus e empresas, sendo esta última reconhecida como Pedagogia Empresarial.

A Pedagogia é o campo de estudo que se concentra na educação, e o pedagogo é o profissional que representa a reflexão sobre a educação em todos os lugares em que ela acontece. Com a presença da educação em diversos contextos, surge a demanda por pedagogos em diferentes tipos de instituições, como as empresas. Dada a abrangência da pedagogia, este texto tem como objetivo investigar o papel do pedagogo no ambiente corporativo, demonstrando que sua influência vai além dos muros da escola e pode se constituir de forma significativa dentro de uma organização empresarial.

A necessidade da presença de um pedagogo em ambientes empresariais está em constante crescimento devido às transformações no mundo do trabalho causadas pela globalização. Para a compreensão da Pedagogia Empresarial, é fundamental revisitar conceitos e o cenário que deu origem a essa área de atuação para os pedagogos. Segundo Libâneo (2002, p. 58), o campo de atuação do pedagogo é vasto, indo além das atividades escolares, podendo ser dividido em dois domínios: escolar e extraescolar. Dessa forma, a presença do pedagogo na escola se caracteriza pelo seu trabalho interno, seja em sala de aula, na gestão escolar, na supervisão ou coordenação pedagógica, focado no processo de ensino e aprendizagem. Já a atuação do pedagogo fora do ambiente escolar abrange atividades realizadas fora dos limites da escola, porém de natureza pedagógica. Nesse sentido, a pedagogia empresarial se enquadra como uma ação pedagógica extraescolar, cujo propósito é promover o desenvolvimento profissional e social dos colaboradores no ambiente de

trabalho. A educação está intrinsecamente ligada à sociedade em diferentes contextos, sejam econômicos, culturais ou sociais.

Assim, a pedagogia corporativa emergiu com o propósito de auxiliar na organização de transformações, no crescimento e na absorção de conhecimento dentro do ambiente empresarial. Dessa forma, o profissional dessa área é aquele responsável por estimular a reconstrução de saberes e conceitos fundamentais, como colaboração, criatividade, eficiência, liderança, dentre outros. Esse campo da pedagogia busca desenvolver abordagens e táticas que favoreçam uma melhor assimilação de conhecimento e aprendizado pelos indivíduos que integram uma empresa, visando impulsionar mudanças comportamentais. Assim, almeja-se que tais pessoas alcancem uma performance profissional e pessoal de maior qualidade, promovendo a capacitação de um colaborador/indivíduo ciente de suas potencialidades, habilidades, competências e fragilidades, capacitando-o a criar e inovar de maneiras diversas, potencializando, assim, o crescimento humano.

Nesse âmbito, este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo geral identificar o papel do pedagogo empresarial. E os objetivos específicos são: investigar a educação corporativa na cena contemporânea e a ação dos profissionais da área de recursos humanos; pesquisar a formação do profissional da pedagogia para atuação em espaços corporativos com foco no Recursos Humanos; e investigar e analisar a área de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem de funcionários em ambiente corporativo, bem como a atuação do pedagogo. A problemática central deste trabalho aborda a educação corporativa e o papel do Pedagogo no desenvolvimento dos funcionários.

Com o objetivo de enfatizar essa perspectiva de atuação profissional dos pedagogos, propusemo-nos a analisar, neste estudo, a contribuição desse profissional no ambiente corporativo, com base nas informações encontradas na literatura especializada sobre o assunto. Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica, organizada em três seções: o primeiro capítulo discute a evolução histórica da educação e da pedagogia visando compreender as mudanças que permitiram aos pedagogos atuar em diferentes áreas da sociedade. Já o segundo capítulo destaca o papel do pedagogo no ambiente empresarial, ressaltando sua importância e responsabilidades. Por fim, o terceiro capítulo aborda as tendências pedagógicas que guiam o trabalho do pedagogo nesse contexto corporativo.

CAPÍTULO I

PERCURSOS DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

1 Minha História com a Pedagogia Empresarial

Historicamente, a pedagogia foi majoritariamente entendida sobre a perspectiva das práticas educacionais tradicionais e dos modelos teóricos clássicos. No entanto, fenômenos como a globalização, a revolução tecnológica e as mudanças socioculturais exigem uma reavaliação crítica dessas abordagens. Para explorar o papel da educação contemporânea, é essencial adotar uma reflexão dinâmica que considere os conceitos fundamentais da educação contemporânea.

Na contemporaneidade, refletir sobre a educação demanda um processo de ação-reflexão. Esse pensamento é sustentado por autores como José Carlos Libâneo, cujas obras oferecem uma análise crítica dos desafios e mudanças na educação. Segundo Libâneo (2001), a educação deve ser compreendida no contexto das transformações sociais e políticas contemporâneas, destacando a influência dessas alterações no sistema educacional e nas práticas de ensino. O autor defende que uma abordagem educacional mais eficaz e inclusiva precisa considerar o contexto histórico e social dos alunos para atender às suas necessidades e circunstâncias específicas.

Atualmente, o pedagogo tem a possibilidade de atuar em diversos setores da sociedade, abrangendo tanto contextos escolares quanto não-escolares. Além das instituições de ensino da educação básica, o pedagogo é chamado a desempenhar sua função em organizações sociais, incluindo empresas, sindicatos e hospitais. Esses espaços oferecem oportunidades para o desenvolvimento de práticas educativas.

Nesse contexto, Libâneo (2001) destaca:

Proponho que os profissionais da educação formados pelo curso de Pedagogia venham a atuar em vários campos sociais da educação, decorrentes de novas necessidades e demandas sociais a serem regulados profissionalmente. Tais campos são: as escolas e os sistemas escolares; os movimentos sociais; as diversas mídias, incluindo o campo editorial; a áreas da saúde; as empresas; os sindicatos e outros que se fizerem necessários. (LIBÂNEO, 2001, p. 14).

Nesses contextos, o pedagogo pode coordenar, planejar, supervisionar e executar atividades pedagógicas. Em empresas, por exemplo, ele pode implementar e gerenciar projetos de desenvolvimento de recursos humanos, focando na formação de pessoal e na qualificação dos serviços. Para desempenhar essas funções de forma eficaz, é essencial que a formação universitária forneça a preparação e a bagagem necessária.

Libâneo também destaca a necessidade de o pedagogo desenvolver conhecimentos constantemente na área pedagógica, uma vez que “verifica-se, pois, uma ação pedagógica múltipla na sociedade [...] extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não formal.” (LIBÂNEO, 2001, p.20). O autor sustenta sua posição ao citar:

O mundo assiste hoje a intensas transformações, como a internacionalização da economia, as inovações tecnológicas em vários campos como a informática, a microeletrônica, a bioenergética. Essas transformações tecnológicas e científicas levam à introdução, no processo produtivo, de novos sistemas de organização do trabalho, mudanças no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores, que acabam afetando os sistemas de ensino. (LIBÂNEO, 2001, p.20).

Conforme a análise do autor, as recentes transformações em um mundo cada vez mais global e competitivo trazem novos desafios para a pedagogia. Nesse contexto, Franco, Libâneo e Pimenta (2007, apud FELDEN et al., 2013, p. 85) afirmam que a construção de uma nova identidade para os graduados em Pedagogia deve refletir características singulares, com a prática docente sendo ressignificada e reconhecida como fundamental. As práticas educativas permeiam diversas áreas da vida social, e o pedagogo deve estar capacitado para desenvolver atividades como:

[...] formulação e gestão de políticas educacionais; formulação e avaliação de currículos e de políticas curriculares; organização e gestão de sistemas e de unidades escolares; coordenação, planejamento, execução e avaliação de programas e projetos educacionais, para diferentes faixas etárias (crianças, jovens, adultos, terceira idade); formulação e gestão de experiências educacionais; coordenação pedagógica e assessoria didática a professores e alunos em situações de ensino e aprendizagem; coordenação de atividades de estágios profissionais em ambientes diversos; formulação de políticas de avaliação e desenvolvimento de práticas avaliativas no âmbito institucional e nos processos de ensino e aprendizagem em vários contextos de formação; produção e difusão de conhecimento científico e tecnológico do campo educacional; formulação e coordenação de programas e processos de formação contínua e

desenvolvimento profissional de professores em ambientes escolares e não escolares; produção e otimização de projetos destinados à educação a distância, programas televisivos, vídeos educativos; desenvolvimento cultural e artístico para várias faixas etárias. (Franco, Libâneo e Pimenta, 2007, p. 85).

A tarefa educativa é, sem dúvida, complexa. Portanto, a proposta curricular do curso de Pedagogia deve estar fundamentada na pesquisa e na prática educativa em diferentes contextos, tanto escolares quanto não-escolares. É crucial que haja uma integração clara entre teoria e prática ao longo da formação do pedagogo, para que uma identidade profissional ampliada possa ser construída. Preparar o pedagogo para atuar em diversos contextos representa um dos principais desafios dos cursos de Pedagogia no século XXI.

Minha história com a Pedagogia Empresarial começou em 2017, quando tive a oportunidade de trabalhar na área de Recursos Humanos. Ingressei na gerência de planejamento e mobilidade, em seguida, trabalhei na área de atendimento ao cliente. Atualmente, atuo na gerência de carreira e sucessão, onde adquiri ampla experiência em Recrutamento e Seleção, incluindo atividades como triagem e análise de currículos, admissões, benefícios e cadastros. A gerência de educação corporativa e a gerência de desenvolvimento de líderes dentro de recursos humanos me proporcionaram uma excelente oportunidade de vivenciar a Pedagogia Empresarial e entender como ela impacta o desenvolvimento dos funcionários nas organizações.

Antes de ingressar na universidade, já tinha o desejo de atuar com a pedagogia empresarial devido ao convívio profissional desde o meu início como jovem aprendiz, em 2017, embora ainda não tenha atuado diretamente na área. Sempre fui curiosa e atenta aos comunicados e plataformas de cursos oferecidos por pedagogos, mantendo contato com profissionais da área. Ao ingressar no ensino superior, escolhi a profissão de pedagoga com o objetivo claro de atuar em empresas.

Durante minha graduação, sempre me interessei por temas empresariais e estava disposta a compartilhar conhecimento com meus colegas. Percebia que a pedagogia empresarial é um campo pouco explorado no contexto acadêmico, sendo distante do que normalmente é discutido e vivenciado. Gostava de apresentar e discutir a viabilidade e a importância das iniciativas que destacavam o papel do pedagogo nas empresas, um aspecto muitas vezes negligenciado na formação tradicional Pedagogia.

A discussão de Valiñas (2024) corrobora essa experiência ao relatar que, durante sua jornada acadêmica no curso de Pedagogia na UFRJ entre os anos de 2019 e 2024, observou que a ênfase predominante das disciplinas estava, de fato, voltada para a educação infantil e a prática docente. Poucas matérias se debruçaram sobre a gestão educacional, embora ainda estivesse presente na grade curricular obrigatória, e, apenas uma disciplina, denominada Pedagogia Empresarial, abordou a Educação Corporativa e outras perspectivas da Educação Não Escolar. No entanto, não era uma disciplina obrigatória do currículo, mas, uma opção eletiva que não era disponibilizada em todos os semestres. Em síntese, é possível afirmar que, na prática, muitos profissionais da área da pedagogia resistem e abraçam essa identidade ampliada, ocupando diversos espaços, embora essa visão expandida seja minimizada nos documentos políticos bem como na formação inicial. Através de um processo de aprendizagem e prática, por meio de disciplinas eletivas, especializações e experiência no mundo de trabalho, o pedagogo se ajusta às necessidades de cada ambiente educacional e contribui com todo o seu conhecimento do campo da educação.

Durante minha própria formação em Pedagogia na UFRJ, vivenciei uma situação semelhante. Na disciplina obrigatória "Educação e Trabalho", ministrada pela professora Karina Carrasqueira Lopes, o tema da educação corporativa foi abordado em duas aulas ao longo de seis anos de graduação. No primeiro dia, a professora apresentou o conteúdo programático e as avaliações, incluindo a aplicação da pedagogia em ambientes não formais, como museus, centros culturais e ONGs, além de consultoria educacional, hospitais e gestão educacional. A educação corporativa, que era o tema de maior interesse para mim, foi explorada com ênfase. Discutimos o conceito de educação corporativa, e a professora incentivou apresentações sobre o tema, o que me permitiu aprofundar o conhecimento e ilustrar os conceitos discutidos.

Essas aulas foram particularmente marcantes, pois ofereceram uma das poucas oportunidades durante o curso para discutir um tema que desejo seguir profissionalmente. Essa abordagem foi crucial para consolidar meu interesse em educação corporativa e confirmar minha escolha profissional. Achei extremamente interessante, pois, ao longo de todo o curso, tive poucas oportunidades de discutir o tema que desejo exercer devido à falta de espaço na universidade. Abordar esse

assunto durante a graduação foi fundamental para minha formação e para direcionar minha carreira.

No nono período da faculdade, fui convidada a integrar a equipe de recrutamento e seleção, substituindo uma pedagoga que estava partindo para um intercâmbio no exterior. Essa oportunidade foi um ponto de virada na minha carreira, despertando em mim um interesse profundo em compreender o pós-processo seletivo e suas implicações no desenvolvimento dos colaboradores.

Ao ingressar na área, fui apresentada à ferramenta DISC, um recurso essencial utilizado pela empresa E-talent, DISC, que significa Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, é aplicado por profissionais de Recursos Humanos por meio de formulários e questionários, permitindo a definição do perfil comportamental de cada colaborador e revelando como suas habilidades podem ser bem aproveitadas. Essa ferramenta tornou-se fundamental para entender o estilo comportamental dos indivíduos, ampliando suas chances de sucesso tanto pessoal quanto profissional.

A experiência de trabalhar com o diagnóstico DISC suscitou várias questões sobre o papel dos pedagogos no treinamento e desenvolvimento de funcionários, especialmente no que diz respeito a ajudá-los a alcançar uma carreira profissional satisfatória, alinhada ao seu perfil comportamental.¹

Foi a partir desse contexto que surgiu minha curiosidade em entender como os pedagogos podem contribuir para o desenvolvimento dos funcionários, utilizando métodos, estratégias, planejamento e ferramentas, como por exemplo o perfil DISC, que tem a capacidade de orientar estratégias de treinamento e desenvolvimento. Essa experiência também despertou meu interesse em explorar como os pedagogos podem adaptar suas metodologias de ensino para atender às necessidades específicas dos contextos corporativos, promovendo assim um desenvolvimento profissional alinhado às características individuais de cada colaborador.

¹ E-Talent é uma empresa que oferece soluções de gestão de pessoas, focada em recrutamento, seleção e desenvolvimento de talentos. Utiliza metodologias como o DISC para analisar perfis comportamentais, ajudando empresas a identificar e desenvolver profissionais alinhados com a cultura organizacional. Disponível em: [Home | ETALENT](#)

Ao finalizar minha graduação, a decisão de tema para meu trabalho de conclusão de curso foi naturalmente a Pedagogia Empresarial. Para este trabalho, busquei orientação e parceria com a professora Daniela Patti do Amaral, do Departamento de Administração Educacional da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A pesquisa foca na revisão de literatura sobre Treinamento & Desenvolvimento em uma empresa de grande porte no ramo de transporte marítimo e sua relação com a pedagogia, explorando como essas práticas podem ser integradas de forma eficaz para o benefício mútuo dos colaboradores e da organização.

1.1 Problema de Pesquisa e Justificativa

A escolha da temática sobre a Educação corporativa e o papel do Pedagogo no desenvolvimento dos funcionários se baseia na importância crescente da capacitação profissional dentro das organizações. Atualmente, as empresas estão cada vez mais conscientes de que o sucesso e a competitividade no mercado dependem, em grande parte, do conhecimento, habilidades e competências dos seus colaboradores.

A Educação corporativa surge como uma abordagem estratégica para promover a aprendizagem contínua dos funcionários, visando suprir lacunas de conhecimento, melhorar desempenhos individuais e coletivos, e impulsionar o crescimento organizacional. Nesse contexto, o pedagogo desempenha um papel crucial, aplicando seus conhecimentos pedagógicos para planejar, implementar e avaliar programas de desenvolvimento adequados às necessidades dos colaboradores.

Portanto, este trabalho se justifica pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre a Educação corporativa e o papel do Pedagogo no desenvolvimento dos funcionários. Ao explorar essa temática, espera-se fornecer subsídios teóricos e práticos para profissionais da área, gestores de recursos humanos e pesquisadores interessados em compreender e aprimorar as práticas de educação corporativa nas organizações.

Além disso, este trabalho pode contribuir para promover uma reflexão sobre a importância do investimento em educação e desenvolvimento profissional dentro das empresas, destacando o papel do pedagogo como um agente-chave nesse processo. Por meio dessa análise, é possível ampliar a conscientização sobre a relevância da

educação corporativa como um diferencial competitivo e estratégico para as organizações no mundo atual.

A justificativa para a abordagem do tema sobre educação corporativa e o papel do pedagogo no desenvolvimento dos funcionários reside na necessidade de compreender e aprimorar as práticas educacionais dentro das organizações, com o objetivo de promover o crescimento profissional e o sucesso das empresas. A investigação desse tema contribuirá para o avanço do conhecimento nessa área e para a promoção de melhores práticas de desenvolvimento humano nas organizações.

Além disso, é essencial expandir o debate sobre a formação inicial dos pedagogos para atuar em contextos não escolares. Embora haja uma demanda crescente e um interesse significativo dos estudantes, essa área ainda precisa de mais aprofundamento, com inclusão de disciplinas obrigatórias e pesquisa dedicada. As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Pedagogia (Brasil, 2006) ressaltam a importância de formar pedagogos capacitados para trabalhar em espaços escolares e não escolares, promovendo a aprendizagem de indivíduos em diferentes fases do desenvolvimento humano. Além disso, enfatiza a participação desses profissionais na gestão das instituições, com a responsabilidade de planejar, executar, acompanhar e avaliar projetos e programas educacionais em diversos ambientes. Até mesmo a orientação do estágio curricular, conforme presente no texto, incorpora ambientes não escolares.

Valiñas, em análise sobre a evolução do texto político das diretrizes curriculares que abordam a formação de professores e pedagogos no Brasil (2024) destaca que, na Resolução do CNE nº 2, aprovada em julho de 2015 (BRASIL, 2015), podemos observar uma mudança no texto político, sobretudo na forma por meio da qual o legislador regulamenta o perfil de egresso e a identidade do curso de pedagogia. Observamos que a percepção da formação do pedagogo e a atuação em espaços não escolares vem sendo historicamente desconsiderada, dando lugar ao foco na formação de professores para a educação básica.

Em diversos trechos, apenas o exercício da docência é relacionado ao profissional do curso de pedagogia, e, ao fazer a busca do texto, encontramos o termo “não-escolar” apenas uma vez, no seguinte trecho:

Art. 13. Os cursos de formação inicial de professores para a educação básica em nível superior, em cursos de licenciatura, organizados em áreas especializadas, por componente curricular ou por campo de conhecimento e/ou interdisciplinar, considerando-se a complexidade e multirreferencialidade dos estudos que os englobam, bem como a formação para o exercício integrado e indissociável da docência na educação básica, incluindo o ensino e a gestão educacional, e dos processos educativos escolares e não escolares, da produção e difusão do conhecimento científico, tecnológico e educacional, estruturam-se por meio da garantia de base comum nacional das orientações curriculares (BRASIL, 2015).

A Resolução CNE/CP Nº 2 de 20 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019), segue a mesma lógica e coloca para hibernar outras perspectivas da prática pedagógica que se afastem da docência. Conforme Castro e Amaral (2021), o processo de hibernação da política, produzido pelo interesse dos sujeitos políticos, não retira da cena política um ordenamento, mas opera com ele num estado que o aproxima de uma quase inatividade, restringindo um conjunto de processos que dele decorreriam. Em busca realizada no texto político, não encontramos o termo “não-escolar” ao longo das vinte páginas do documento, o que comprova o apagamento dessa identidade ampliada pensada, inicialmente, na Resolução aprovada em 2006. Claramente, a educação corporativa inserida na Educação Não Escolar é apagada do texto político, resultado de fortes disputas e acordos, explicados por Mainardes (2006) com o ciclo de políticas e as disputas em torno do discurso e dos textos políticos.

Esse contexto de marginalização da educação não escolar e da educação corporativa levanta questões cruciais sobre a formação dos pedagogos e a aplicação de suas competências em ambientes fora das instituições educacionais tradicionais. Minha trajetória acadêmica despertou uma forte curiosidade em compreender como os pedagogos conduzem e ministram aulas em ambientes corporativos. Estou interessada em explorar métodos de ensino, planejamento e execução de programas de treinamento e desenvolvimento, além de identificar as necessidades de formação, dos colaboradores em ambientes corporativos. Acredito que a educação corporativa agrupa valor às empresas ao promover o desenvolvimento contínuo dos funcionários e gerar resultados positivos.

Essas questões chave delimitaram o problema de pesquisa que orientou este trabalho: Qual é o papel do pedagogo na educação corporativa no treinamento e desenvolvimento dos funcionários e como contribuiu para o crescimento nas organizações?

1.2 Objetivos Gerais e Específicos

O foco principal deste estudo foi explorar a discussão teórica e conceitual acerca do treinamento e desenvolvimento de colaboradores em uma grande empresa de transporte marítimo, e como isso se relaciona com o papel do pedagogo. A partir de questionários respondidos por profissionais da área, pesquisas acadêmicas sobre Educação Corporativa e Pedagogia Empresarial, buscou-se compreender o currículo dentro das normas legais para a formação acadêmica e profissional do pedagogo que busca atuar em empresas, bem como analisar historicamente e criticamente esse novo espaço de atuação.

1.3 Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa qualitativa e foi desenvolvido com base documental e bibliográfica a partir da análise de documentos legais que orientam a formação de pedagogos no Brasil e temáticas a partir dos descriptores: Pedagogia Empresarial; Educação Corporativa; Pedagogia na Empresa; e Treinamento e Desenvolvimento. A partir dos levantamentos, buscamos dialogar com autores referenciados de modo a compor um quadro teórico e conceitual que dialogue com o presente trabalho. Em seguida realizamos uma pesquisa de campo através da aplicação de um questionário, por meio da plataforma *Google Forms*, enviado entre 08 e 31 de julho de 2024 a 30 colaboradores das áreas de Gerência de Educação Corporativa e Gerência de Desenvolvimento de Líderes. O questionário incluía perguntas de múltipla escolha e espaço para comentários. Participaram da pesquisa 14 profissionais, sendo 8 com formação em pedagogia e 6 com formações correlatas. Apesar da intenção de abranger uma amostra representativa, o número reduzido de participantes limita a generalização dos resultados. Além disso, a predominância de pedagogos entre os respondentes pode influenciar a perspectiva predominante dos dados, não refletindo completamente as visões de profissionais de outras áreas dentro da educação corporativa. Essas limitações devem ser consideradas ao interpretar os dados e ao avaliar sua aplicabilidade para diferentes contextos organizacionais. Os dados foram analisados a partir da perspectiva do profissional para analisar o planejamento

estratégico, gestão de pessoas, comunicação e facilitação, diagnóstico das necessidades de aprendizagem, desenvolvimento de estratégias de aprendizagem, identificação das necessidades de formação.

CAPÍTULO II

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O DIÁLOGO COM A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO: CENA CONTEMPORÂNEA

2.1 Os espaços educacionais em debate

A educação é um assunto que atrai atenção em todos os setores da sociedade. No mundo corporativo, isso se repete, já que a implementação da educação aumenta a competitividade no mercado. A perspectiva tradicional desse conceito se concentra na formação do indivíduo, no desenvolvimento do raciocínio e na prática, evidenciando diferenças entre as classes que possuem poder e aquelas que estão em posição de submissão. Portanto, é importante notar que a Educação Corporativa tem como objetivo promover o desenvolvimento de competências, novas formas de pensar, atitudes e hábitos, além de proporcionar uma visão global do negócio. Isso oferece aos profissionais ferramentas para seu crescimento, inserção e reintegração no mercado de trabalho.

De acordo com Cruz (2010, p. 7), o termo "educação corporativa" tem sido utilizado desde a década de 1950, quando a General Electric lançou a Crotonville em 1955, reconhecida como a primeira universidade corporativa. Esse movimento emergiu nos Estados Unidos, com o objetivo de ajudar as empresas a se tornarem líderes no cenário global por meio de uma vantagem competitiva proporcionada pela educação (MEISTER, 1999). Ao longo daquela década, o número de universidades corporativas nos Estados Unidos aumentou de 400 para 2000, evidenciando a crescente relevância da educação empresarial no cenário corporativo. Estimativas sugerem que, no Brasil, já há pelo menos 50 dessas instituições.

Meister (1999 apud CRUZ, 2010, p. 7), uma das principais teóricas contemporâneas sobre o tema, define a educação corporativa mais do que um simples processo; ela a caracteriza como um "trabalho em andamento" e um "guarda-chuva estratégico" para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores que busca otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um espaço de educação permanente.

Conforme apontado por Meister (1999 apud CRUZ, 2010, p.8), o modelo de educação corporativa é sustentado por cinco grandes forças do cenário global: O surgimento da

educação orientada por processos, caracterizada por sua horizontalidade e flexibilidade; a ascensão da gestão do conhecimento; a instabilidade da informação e a rápida obsolescência do saber; a ênfase na empregabilidade — educar para o trabalho, e não apenas para o emprego; e a transformação no enfoque da educação geral fazem com que a educação corporativa se torne uma iniciativa organizacional que visa garantir um aprendizado contínuo e organizado, em consonância com os objetivos estratégicos das empresas.

De acordo com Quartiero e Bianchetti, (2005 apud CRUZ, 2010), a educação corporativa é um conceito que emerge no discurso empresarial como uma possibilidade ao processo de aprendizagem contínua, que tanto se espera do trabalhador; uma tentativa de preencher lacunas e descompassos causados pelo ensino e pelas universidades que o capital julga "tradicionais". Contudo, é inegável que essa tendência evidencia a mercantilização da educação, alinhando-se às diretrizes do Banco Mundial sobre a forma como as questões educacionais devem ser debatidas, dirigidas e desenvolvidas.

A educação corporativa transcende a mera oferta de treinamentos técnicos ou o aperfeiçoamento de habilidades específicas. Ela abrange ações que favorecem o desenvolvimento dos colaboradores, alinhando-se às estratégias e metas gerais da empresa. Nesse contexto, a educação corporativa se configura como uma abordagem de gestão de talentos, cujo foco é facilitar, promover e sustentar o aprendizado contínuo, visando tanto o aprimoramento dos funcionários quanto o avanço da empresa.

Na área da educação, em diálogo com Gohn (2006), encontramos três espaços distintos que exemplificam as situações de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas. Esses espaços incluem a Educação Formal, a Educação Informal e a Educação Não-Formal, sendo este último o enfoque principal do presente trabalho.

De acordo com Gohn (2006, p.28), a educação formal é um sistema educacional estabelecido, estruturado em termos de cronograma e hierarquia, abrangendo desde a infância até o ensino superior. Sob essa perspectiva, trata-se do processo de educação escolarizada e da intencional transmissão de conhecimentos científicos e sociais organizados no contexto espaço-temporal.

A educação informal consiste em um processo contínuo no qual cada indivíduo adquire e acumula saberes, habilidades e percepções por meio das vivências cotidianas e da interação com o ambiente ao seu redor. Esse tipo de aprendizado é caracterizado pela disseminação de atitudes, conhecimentos e competências por meio de diversas fontes como livros, jornais, filmes, trabalho, família, entre outros.

Em contrapartida, a educação não formal abrange todas as atividades educacionais estruturadas, sistemáticas e contínuas que ocorrem fora dos ambientes institucionais. Nesse caso, embora haja organização, as conquistas de aprendizado não são avaliadas de maneira formal. No entanto, trata-se de um processo intencional, já que se refere a uma forma educativa não vinculada à escola, sendo realizada fora do tradicional sistema acadêmico. A educação não formal ocorre através do trabalho em grupo. Para Gohn (2011), “[...] passa por um processo de ações grupais.” (p.112). Essas ações referem-se a atividades realizadas coletivamente por um grupo de pessoas com um objetivo comum. Essas ações são importantes porque promovem o aprendizado coletivo e a troca de experiências entre os membros do grupo, o que, por sua vez, gera aprendizado. Embora os resultados sejam absorvidos pelo indivíduo, todo o processo ocorre na presença de relações sociais” (p.112). Conforme a autora, “a maior importância da educação não formal está na possibilidade de criação de novos conhecimentos, ou seja, a criatividade humana passa pela educação não formal” (GOHN, 2011, p.112). Gohn (2006) destaca que o aprendizado ocorre no “mundo da vida” através de processos de compartilhamento de experiências, especialmente em espaços e ações coletivos cotidianos (GOHN, 2006, p.28). Esta visão enfatiza a importância das interações sociais e do cotidiano como contextos ricos para a aprendizagem, onde o conhecimento é construído de forma colaborativa e prática.

Neste contexto, a educação não formal, bem como a pedagogia empresarial, são temas especialmente novos no campo da educação e ambos estão inter-relacionados e inseparáveis nos seus respectivos campos uma vez que, quando nos referimos à pedagogia empresarial, estamos a lidar, muitas vezes, com o campo da educação não formal. Desta forma, a educação não formal passa a entrar no currículo pedagógico, proporcionando aos alunos a oportunidade de pensar a educação fora da escola. Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia (Brasil, 2006), a formação inicial do pedagogo abrange 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 (BRASIL, 2006, p.1).

E, portanto, o artigo 5º das Diretrizes determina que o egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a 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; (BRASIL, 2006, p. 2).

Nesse contexto, há quase 20 anos, a graduação em pedagogia, a partir da publicação das Diretrizes Curriculares pelo Conselho Nacional de Educação, tem como foco a preparação de um profissional destinado a atuar em diversos espaços, expandindo a visão restrita de atuação em escolas e incluindo espaços educativos como museus, hospitais, empresas, centros de ciência, entre outros. Mesmo que a Resolução tenha sido aprovada, não significa que ela tenha sido plenamente incorporada aos currículos dos diferentes cursos de Pedagogia no país. Compreendemos que o currículo é um campo de disputas e, portanto, as interpretações dos elaboradores dos currículos nas diferentes instituições de ensino levarão em conta suas culturas, políticas e práticas. Poderão incorporar, nesse sentido, diferentes elementos na formação inicial, tendo como base as Diretrizes. Segundo Mainardes (2006), os textos políticos são a representação intervintiva da política, resultantes de disputas e acordos. Tais produções textuais se caracterizam por uma agenda política de influências e pelas marcas temporais da época de sua proposição.

Libâneo (2007) defende a necessidade de formação especializada de pedagogos em áreas de estudo específicas, enfatizando a importância de definir claramente o campo de atuação profissional. O autor discute a limitação da pedagogia apenas ao ensino e aponta inconsistências conceituais na associação direta entre pedagogia e prática docente, uma vez que afirma que a Pedagogia engloba o estudo sistemático da educação e das práticas educativas na sociedade. Ele destaca que a educação abrange diversas ações, processos e estruturas que influenciam o desenvolvimento humano em interação com o meio natural e social, considerando as relações entre diferentes grupos e classes sociais em contextos específicos. A educação não se limita ao ambiente escolar, estando presente, também, em diversos setores e

organizações. Com a sociedade atual cada vez mais complexa, os processos educativos estão se tornando mais variados, exigindo assim uma aprendizagem contínua (CASTRO; VALENTE; HUDIK, 2012).

De acordo com Valiñas (2024), a Resolução CNE/CP nº 4/2024 estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior de Profissionais do Magistério da Educação Escolar Básica (cursos de licenciatura, de formação pedagógica para graduados não licenciados e de segunda licenciatura). O documento não aborda especificamente a Pedagogia, mas também discute a formação dos pedagogos, que não poderá ser oferecida em curso de formação pedagógica para graduados não licenciandos, diferenciando a formação do pedagogo das demais licenciaturas. Importante destacar esse elemento do campo da política - a Pedagogia é uma licenciatura, mas, pelas suas especificidades, tem diretrizes próprias que tratam da formação ao longo do curso. É diferente, nesse aspecto, das demais licenciaturas nos componentes curriculares da educação básica que são orientadas pela nova resolução aprovada pelo CNE. Neste novo texto aprovado, por focar nas licenciaturas em geral, não há menção à educação não escolar ao longo do texto. Esta nova Resolução revoga a anterior (Brasil, 2019) e determina que os cursos de formação de professores que se encontram em funcionamento deverão se adaptar aos termos desta Resolução no prazo de dois anos, a contar da data de sua publicação.

O curso de Pedagogia continua a enfrentar um campo de intensa disputa, e, mesmo após quase duas décadas da aprovação das Diretrizes do curso, o debate sobre a pedagogia não escolar e a educação corporativa na formação inicial dos estudantes ainda não avançou significativamente. Valiñas (2024) aponta que a maioria das universidades ainda adota currículos que refletem a docência como foco principal de atuação dos egressos do curso, oferecendo muitas disciplinas com uma perspectiva abrangente, como a gestão, que pode ser aplicada em diversos contextos. Contudo, disciplinas específicas voltadas para a educação não escolar são limitadas e, frequentemente, estão disponíveis apenas como disciplinas não obrigatórias.

2.2 A educação corporativa: conceituação

Na realidade brasileira, a Educação Corporativa ganha destaque na década de 1990, impulsionada pela política de desenvolvimento implementada durante o governo de Fernando Collor de Mello (1990 – 1992), que introduziu a ideologia da competitividade do mercado nacional para o mercado globalizado (MARTINS, 2004 p.10). A aprendizagem no ambiente organizacional é renovada e passa a ser conhecida como Educação Corporativa que consiste em um conjunto de estratégias educacionais regulares e ininterruptas com o intuito de promover o desenvolvimento de habilidades relevantes e alinhadas com os objetivos da empresa (MOSCARDINI, 2014). O termo Educação Corporativa tem sido empregado para descrever as iniciativas de treinamento e progresso dos colaboradores, seja por meio de aulas presenciais ou a distância. De acordo com Vieira (2012), provavelmente, isso se deve ao fato de que as organizações precisam capacitar seus funcionários em larga escala. Tornou-se essencial educar os colaboradores de forma mais aprofundada e consistente, seguindo os princípios da Educação Corporativa.

Refletir sobre a Educação Corporativa nos leva a questionar como o ensino é conduzido e de que forma essas interações podem ser estruturadas para proporcionar conhecimento ao indivíduo. Adoto essa abordagem, uma vez que o tema principal deste trabalho está inserido no campo da educação não formal. No próximo capítulo, será explorada a inclusão do pedagogo nas empresas, a eficácia da integração entre pedagogia e o ambiente corporativo, e a atuação do pedagogo empresarial, abordando suas funções e perfil, com o objetivo de compreender as razões para sua presença no contexto empresarial.

2.3 Diálogo com a formação do pedagogo para atuação em espaços corporativos.

O pedagogo começou a atuar no campo empresarial quando, a partir das décadas de 1980 e 1990, os empresários redirecionaram seu foco para o desenvolvimento pessoal e profissional com o objetivo de obter maior lucratividade nos negócios. Nesse período, as empresas buscavam alinhar-se com o crescimento acelerado do mundo capitalista, o que motivou as organizações a investirem nas pessoas. Isso incentivou os funcionários a adquirirem novos conhecimentos para aprimorar a comunicação e o

desenvolvimento profissional. A alta demanda por educação formal revelou a carência de preparo profissional, levando à realização de treinamentos tanto internamente quanto fora das empresas, em ambientes informais. As organizações empresariais têm passado por mudanças devido às demandas do mercado; a busca por colaboradores com habilidades específicas e alto desempenho tem levado as empresas a investirem em treinamentos e iniciativas que incentivam e valorizam seus funcionários, não apenas como empregados comuns, mas como peças fundamentais na busca de um mesmo propósito lucrativo (CLARO, TORRES 2012; ALMEIDA, 2012).

De acordo com Almeida e Costa (2012, p.4), a presença do Pedagogo Empresarial passou a ser reconhecida nas empresas, especialmente no setor de Recursos Humanos, onde colabora no desenvolvimento de programas de capacitação. Holtz (2006) destaca a associação entre a Pedagogia e a Empresa como um “casamento perfeito”, uma vez que ambas compartilham metas em comum relacionadas às pessoas. Em concordância com Holtz (2006, p.6-7), ressalta-se que a empresa e seus funcionários colaboram conjuntamente para atingir seus objetivos, enquanto a Pedagogia desempenha um papel essencial ao promover mudanças de comportamento nas pessoas, visando a união de esforços na conquista das mesmas metas, independentemente das diferenças individuais. Em diálogo com a autora, tanto a “empresa como a Pedagogia agem em direção à realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo em direção a um objetivo chama-se aprendizagem. E aprendizagem é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo (HOLTZ, 2006, p.6-7).

A empresa busca excelência em qualidade e produtividade, o que está diretamente ligado ao bem-estar de seus colaboradores. Pois, ao nos referirmos aos trabalhadores, estamos lidando com vidas e sentimentos que não podem ser ignorados, mas demandam atenção especial e personalizada. De acordo com Lopes (2013), "O trabalhador não deve ser tratado como uma simples peça de reposição em uma máquina, mas sim deve ser valorizado e recuperado em caso de falhas (p.16)". Assim, destaca a autora, ao identificar qualquer defasagem ou desmotivação por parte dos funcionários, “é possível que o pedagogo desenvolva programas personalizados para alcançar resultados expressivos para a empresa, com custos menores do que

demissões, e ainda elevar a autoestima dos colaboradores de forma significativa” (p. 24).

Segundo Lopes (2013), o Pedagogo na empresa possui dois importantes diferenciais. Um deles consiste em impulsionar melhorias não apenas nos funcionários em si, mas em todo o ambiente ao redor, proporcionando maior segurança, reconhecimento e motivação aos colaboradores, resultando em maior produtividade. O outro diferencial da atuação do pedagogo no ambiente empresarial é a capacidade de lidar com as diversidades, destacando a importância do tratamento personalizado, já que cada indivíduo possui suas próprias características. Dessa forma, o pedagogo corporativo é descrito como alguém flexível e dinâmico, capaz de identificar e promover aprendizagens adaptadas às particularidades de cada pessoa.

Adicionalmente, Junqueira e Tavares (2009) asseguram que não restam dúvidas de que a Pedagogia empresarial veio para ficar. As competências do educador, sua habilidade de liderança, sua notoriedade na comunicação e no trato interpessoal, juntamente com a capacidade de persuasão e convencimento dos colaboradores para direcionar seus esforços rumo aos objetivos da empresa, são fatores essenciais para se tornar um profissional bem-sucedido no ambiente corporativo. Dessa forma, torna-se evidente que a valorização desse profissional tem crescido progressivamente, abrindo oportunidades para colaborações inéditas entre empresários e pedagogos. Ambos compartilham o objetivo comum de promover o desenvolvimento da empresa.

Segundo Prado, Silva e Cardoso (2013), o Pedagogo desempenha um papel fundamental como mediador, pesquisador e gestor no processo de aprendizagem. Os autores enfatizam a importância de que esse profissional tenha pleno conhecimento da ciência pedagógica para embasar sua prática. Como pedagoga, acredito firmemente que é essencial que o Pedagogo esteja constantemente em busca de novas aprendizagens, uma vez que atua em um campo profissional em constante transformação. Claro e Torres (2012) complementam essa abordagem ao afirmarem que as mudanças no comportamento humano são influenciadas pelo processo de aprendizagem, o qual é objeto de estudo da Pedagogia.

Sobre as atribuições do Pedagogo Empresarial, é importante mencionar que estas são diversas e variadas. No entanto, de acordo com Ribeiro (2010), as responsabilidades podem ser resumidas em duas palavras: assessoria e apoio.

Percebi que esses termos englobam de forma abrangente todas as funções que identifiquei ao dialogar com a literatura do campo. Conforme Pascoal (2010, p. 95), “as principais competências do pedagogo empresarial são distribuídas em cinco campos de atividades: atividades pedagógicas, técnicas, organizacionais, sociais e administrativas”. Resumidamente as principais responsabilidades incluem: criar, organizar, implementar e gerenciar ações voltadas para a educação dentro da empresa; analisar a situação da instituição; formular e executar projetos; coordenar a formação continuada dos colaboradores; planejar, monitorar e avaliar o desempenho profissional dos funcionários; e oferecer suporte às empresas no que diz respeito à compreensão dos temas pedagógicos contemporâneos. A autora destaca que:

“Não existe uma definição exata do que faz o pedagogo dentro de uma empresa. O caminho está por se construir. O que se pode pontuar é que existem múltiplas possibilidades de atuação e que o pedagogo, em decorrência de sua formação profissional, tem condições de atuar competentemente na empresa.” (PASCOAL, 2010, p.99).

Chiavenato (2010) explora detalhadamente cada etapa necessária para formular uma definição de Treinamento e Desenvolvimento, abordando aspectos como técnicas, abrangência, plano de estudos e ambiente para o desenvolvimento. O autor descreve o treinamento como um processo educacional de curto prazo, realizado de maneira organizada e metódica, e ressalta a relevância do treinamento como uma fonte de lucratividade, pois permite que as pessoas contribuam de forma eficaz para os resultados da empresa, promovendo a integração entre colaboradores, a organização e os clientes. Segundo o autor, as fases do treinamento são: levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas a médio e longo prazo é o primeiro passo do diagnóstico; após identificar as necessidades, deve-se programar o treinamento para supri-las; a etapa de implementação envolve a execução e condução do programa de treinamento e a avaliação é essencial para verificar os resultados alcançados com o treinamento.

Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento engloba experiências que não estão diretamente relacionadas ao cargo ou função atual, mas que proporcionam oportunidades de crescimento e avanço profissional. Esse processo foca no desenvolvimento pessoal do colaborador e visa prepará-lo para futuras etapas na carreira, indo além da posição ocupada no momento presente. Conforme o autor:

“O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.” Chiavenato (2010, p. 409).

Assim, “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Dadas as inúmeras funções importantes que um educador empresarial desempenha, ele deve ter um perfil diferenciado que lhe permita se destacar dos demais funcionários. Para Ribeiro (2010), o educador ideal para trabalhar em uma empresa precisa ter:

[...] sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas e em que circunstâncias para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e, com isso, percam-se de vista os propósitos tanto da formação quanto da própria empresa. Ao planejar um programa de formação/treinamento, a seleção de métodos obedece ao princípio do desenvolvimento concomitante de competências técnicas e de relacionamento social. (RIBEIRO, 2010, p. 24).

Em concordância com Ribeiro (2010), o planejamento na educação corporativa é um elemento crucial para garantir a eficácia dos programas de desenvolvimento de funcionários. Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas precisam assegurar que seus colaboradores estejam bem treinados e alinhados com as metas estratégicas da organização. O planejamento estratégico de recursos humanos, como discutido por Chiavenato (2010), é essencial para criar programas de treinamento que não apenas atendam às necessidades atuais dos colaboradores, mas também antecipem as futuras demandas do mercado.

Chiavenato (2010) destaca que o planejamento estratégico é um processo contínuo e adaptativo, que visa alinhar as práticas de recursos humanos com os objetivos de longo prazo da organização. Isso implica em uma análise cuidadosa das

competências necessárias, a definição de metas claras para o desenvolvimento de funcionários e a implementação de estratégias que promovam o crescimento contínuo. A importância desse planejamento não pode ser subestimada, pois ele garante que os recursos investidos em treinamento resultem em melhorias reais no desempenho e na satisfação dos colaboradores, contribuindo diretamente para o sucesso organizacional.

O conceito de planejamento na educação corporativa envolve a definição de objetivos claros e a formulação de estratégias para alcançar esses objetivos através de programas de treinamento e desenvolvimento. De acordo com Chiavenato (2010), o planejamento estratégico de recursos humanos é um aspecto fundamental nesse processo, pois permite que as organizações alinhem seus programas de treinamento com as metas estratégicas, garantindo que o desenvolvimento de competências esteja diretamente relacionado às necessidades da empresa.

O planejamento eficaz na educação corporativa oferece numerosos benefícios. De acordo com Goldstein e Ford (2002), uma análise precisa das necessidades é crucial para o sucesso dos programas de treinamento. Ao identificar as lacunas de habilidades e as necessidades de desenvolvimento, as organizações podem criar programas de treinamento que realmente atendam às demandas dos funcionários e da empresa.

O planejamento bem-feito permite que as empresas ofereçam treinamentos que não apenas desenvolvam habilidades específicas, mas também contribuam para a motivação e engajamento dos colaboradores. Isso se traduz em um melhor desempenho, maior satisfação no trabalho e um impacto positivo na cultura organizacional. Além disso, um planejamento cuidadoso assegura que os recursos investidos em treinamento gerem retorno significativo, melhorando a eficiência e a eficácia geral da organização.

Em resumo, o planejamento na educação corporativa é um componente essencial para o sucesso dos programas de desenvolvimento de funcionários. Com base nas contribuições de autores como Chiavenato (2010) e Goldstein e Ford (2002), é evidente que um planejamento estratégico bem estruturado e fundamentado em teorias sólidas pode levar a melhorias significativas tanto no desempenho dos colaboradores quanto nos resultados organizacionais. O planejamento cuidadoso não

só garante que os programas de treinamento atendam às necessidades atuais e futuras da organização, mas também promove um ambiente de crescimento e desenvolvimento contínuo, resultando em um impacto positivo e duradouro.

Além disso, segundo Junqueira e Tavares (2009), um professor é reconhecido no ambiente corporativo devido à sua formação centrada no ser humano, que lhe permite lidar com diferentes pessoas e promover a interação entre as áreas administrativas e operacionais da empresa. A principal habilidade de um educador que trabalha em um ambiente de negócios é justamente essa capacidade de trabalhar com diversas pessoas, desenvolvendo abordagens para identificá-las e qualificá-las. Junqueira e Tavares (2009) trazem algumas reflexões importantes sobre a presença do pedagogo nas empresas:

O conhecimento é fundamental no ambiente de trabalho, portanto, a presença do pedagogo na empresa é crucial. O crescimento organizacional depende da qualidade dos funcionários, e um capital humano bem-preparado resulta em maior produtividade para a instituição (JUNQUEIRA; TAVARES, 2009, p. 64).

Portanto, em diálogo com a literatura do campo, quando os funcionários conhecem o seu negócio, são valorizados como indivíduos e respeitados como colaboradores, as empresas conseguem garantir rentabilidade, crescimento e estabilidade, resultando em uma equipe de excelentes funcionários. Nesse contexto, cabe ressaltar a necessidade de resgatar o debate sobre a formação inicial do pedagogo e as lacunas existentes para sua atuação em espaços corporativos. A formação tradicional do pedagogo, voltada principalmente para o ambiente escolar, prioriza práticas pedagógicas direcionadas ao ensino formal. No entanto, essa formação frequentemente não abrange de forma adequada as competências exigidas no ambiente corporativo, como gestão de pessoas, desenvolvimento de liderança e a capacidade de atuar em processos de educação voltados para o crescimento organizacional. Essas lacunas evidenciam a necessidade de repensar o currículo dos cursos de Pedagogia, de modo a incluir conteúdos que preparem os profissionais para os desafios específicos do contexto empresarial. A ausência dessa preparação específica pode limitar a atuação do pedagogo em empresas, onde habilidades como mediação de conflitos, comunicação interpessoal e compreensão dos objetivos

estratégicos das organizações são essenciais para o sucesso da educação corporativa.

Diante disso, é crucial considerar a importância de uma formação inicial mais abrangente, que conte cole tanto os aspectos tradicionais da pedagogia quanto as demandas emergentes do mercado corporativo. Vale destacar que, para aqueles pedagogos que desejam atuar no ambiente empresarial, o caminho pode ser mais desafiador. Além de buscar conhecimentos adicionais, esses profissionais precisam desenvolver competências que não são amplamente cobertas durante sua formação inicial. Diferentemente do ambiente escolar, onde as práticas e o conteúdo pedagógico fazem parte integral da formação, aqueles que optam pelo mercado corporativo devem estar dispostos a se especializar, adquirir novos conhecimentos e entender profundamente o funcionamento das organizações para se tornarem profissionais capacitados e bem-sucedidos nesse ramo.

CAPÍTULO III

O TRABALHO DO PEDAGOGO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E O DESENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO

3.1A pesquisa de campo

De modo a aprofundar e trazer novos elementos para o debate do problema investigado neste trabalho de conclusão de curso, optamos pela realização de uma pesquisa de campo com profissionais que atuam em empresas. A aplicação do questionário foi realizada entre 08/07/2024 e 31/07/2024, utilizando a plataforma Forms. O formulário foi enviado a 30 colaboradores da Gerência de Educação Corporativa e a Gerência de Desenvolvimento de Líderes no setor de Recursos Humanos. Esses colaboradores ocupam cargos de prestadores de serviços (Analistas e Assistentes) e empregados concursados sem cargo de liderança. O questionário incluía perguntas de múltipla escolha e espaço para comentários. Participaram da pesquisa 14 profissionais, sendo 8 formados em pedagogia e 6 em formações correlatas. A empresa onde realizei a pesquisa é uma grande estatal brasileira que atua no setor de transporte e logística de petróleo e derivados, gás natural e produtos químicos. Sendo uma entidade do setor público, a empresa conta com a colaboração de prestadores de serviços e possui uma operação significativa no setor marítimo.

O organograma de Recursos Humanos da empresa é estruturado nas seguintes áreas: Suporte à Decisão, Relações Trabalhistas e Sindicais, Carreira, Remuneração e Organização, Provimento e Serviços, Cultura Organizacional e Desenvolvimento. Dentro da área de Desenvolvimento, existem duas gerências responsáveis por demandas específicas: a Gerência de Educação Corporativa e a Gerência de Desenvolvimento de Líderes. Essas gerências são compostas por aproximadamente 60 empregados(as), incluindo Gerentes, Executivos, Coordenadores, Consultores, Supervisores, Empregados Concursados e Prestadores de Serviços, como Analista, Assistentes, Estagiários e Jovens Aprendizes.

Embora o objetivo tenha sido obter uma amostra representativa, o número reduzido de participantes limita a capacidade de generalizar os resultados. Além disso, conforme mencionado anteriormente na página 19, a predominância de pedagogos entre os respondentes pode influenciar a perspectiva predominante dos dados, não

refletindo completamente as visões de profissionais de outras áreas dentro da educação corporativa. Essas limitações devem ser consideradas ao interpretar os dados e avaliar sua aplicabilidade para diferentes contextos organizacionais.

O questionário foi estruturado em cinco seções principais:

- **Primeira Seção:** Examina as qualificações dos respondentes e a importância da área corporativa. (Questões 1 e 2);
- **Segunda Seção:** Investiga habilidades, métodos, planejamento e execução, identificação de necessidades e as metodologias utilizadas. (Questões 3 a 7);
- **Terceira Seção:** Avalia os Programas de Desenvolvimento. (Questões 8 a 9);
- **Quarta Seção:** Explora como a educação corporativa gera valor para a empresa. (Questões 10 a 11) e
- **Quinta Seção:** Elenca os desafios enfrentados, a relevância da formação e oferece sugestões para a área. (Questões 12 a 14).

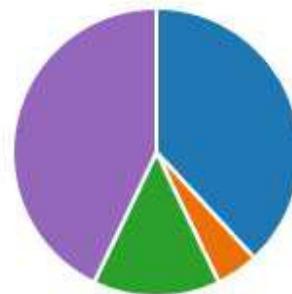
Iniciamos a apresentação dos resultados com o Gráfico 1, que ilustra as formações acadêmicas dos profissionais da gerência de Educação Corporativa e Desenvolvimento de Líderes, destacando a interdisciplinaridade. O gráfico revela a diversidade da equipe: entre os 14 profissionais respondentes, 8 são pedagogos, enquanto 6 possuem formações correlatas, como Administração, Publicidade e Engenharia de Produção. É importante observar que esses dados representam uma amostra dos respondentes, e a área de educação corporativa no setor de transporte marítimo conta com um total de aproximadamente 60 funcionários.

Gráfico 1 (Formação acadêmica)

2. Qual é a sua formação acadêmica?

Mais Detalhes

● Pedagogia;	8
● Gestão de Recursos Humanos;	1
● Administração;	3
● Psicologia;	0
● Outra	9



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 1, a educação corporativa não é exclusiva para profissionais formados em pedagogia. A presença de especialistas com diferentes formações, como psicologia organizacional, administração de empresas e recursos humanos, enriquece a equipe de educação corporativa. Esses profissionais trazem perspectivas e conhecimentos variados, que são fundamentais para o desenvolvimento de programas de treinamento mais completos e eficazes. A diversidade de formações e experiências é um grande benefício para a área, pois contribui para criar programas de treinamento que atendem a uma gama mais ampla de necessidades e objetivos.

De acordo com Pires (2005, p.31), é impossível precisar a importância que a educação terá na vida dos indivíduos e das sociedades, pelo fato de que “o papel atribuído à educação depende de visões de mundo e valores”, e que o “processo educativo sobre transformações com o passar do tempo”, sendo influenciado por novas tecnologias e por decisão que estão fora do âmbito educacional.

Apesar dos múltiplos objetivos a que pode servir como meio, foi se constituindo, em torno da educação, uma visão de que é um fim em si mesma: o homem nasce para conhecer, descobrir, desvendar, explorar, explicar; e a educação é a contínua e sistemática ação que empreende quando dá vazão à sua natureza curiosa, laboriosa, negadora do desconhecido. Educar-se, nesta acepção, é estar mergulhado durante toda a vida em um processo de constantes e novas descobertas, que se renovam e lançam desafios cada vez maiores, de tal forma que quando mais educado seja o indivíduo, mais se humaniza e se ampliam as potencialidades da própria espécie, na medida em que os indivíduos podem “transmitir” não só os seus “estoques” de conhecimento adquiridos, como também suas

percepções e avaliações do passado, do futuro, das dificuldades, das potencialidades, do ser e do dever ser das coisas (PIRES,2005,P.32).

A Tabela 1 foi adicionada para visualizar os cargos assumidos pelos respondentes dentro da organização, com ênfase nas pedagogas de formação. Destaca-se que uma das participantes possui graduação pela UFRJ em 2010, outra é graduada pela UERJ, e uma terceira é pós-graduada pela UFRJ.

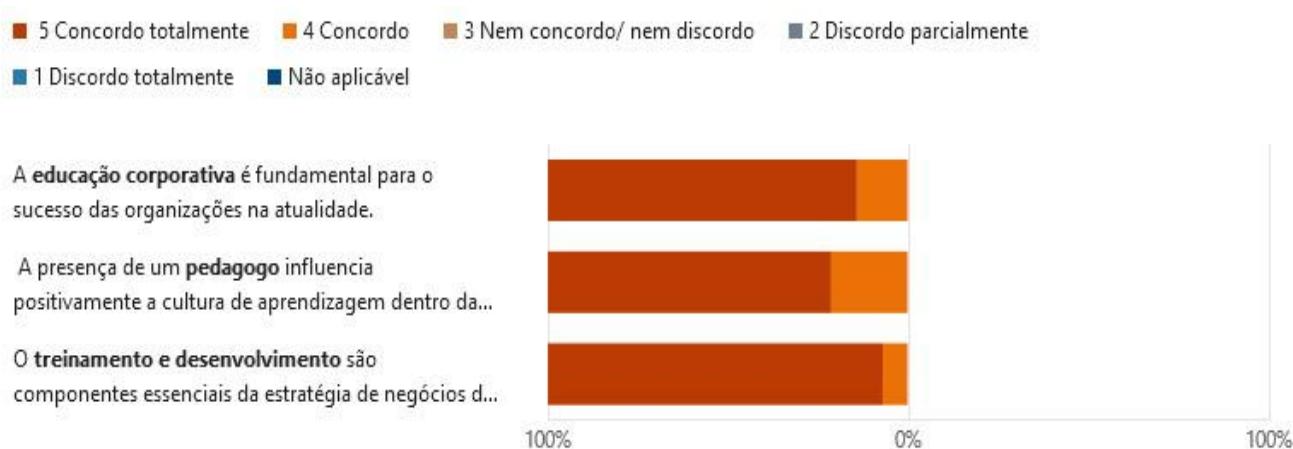
TABELA 1 – Cargos dos respondentes

Cargo
Analista Desenvolvimento Humano Pedagoga Educação Corporativa UERJ
Pedagoga Analista de Treinamento e Desenvolvimento Pós-Graduação UFRJ
Professora, Consultora, Gestora de Recursos Humanos e Educação Corporativa
Analista Sênior em Educação Corporativa UERJ
Consultora Life Coach Recrutamento e Seleção Analista Comportamental
Pedagoga, Coordenadora Pedagógica, Assistente Administrativo
Pedagoga, UFRJ, Concursada, Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos
Pedagoga Desenvolvimento de Recursos Humanos

Tabela 1 Fonte: Elaborado pela autora.

Na pesquisa, foram apresentadas algumas afirmações aos participantes, utilizando a seguinte escala: 5 para "concordo totalmente" e 1 para "discordo totalmente". O resultado, conforme ilustrado no Gráfico 2, mostrou que todos os respondentes que atuam na área de educação corporativa concordam ou concordam totalmente com as afirmações apresentadas no referido gráfico.

Gráfico 2 (Importância da educação corporativa)



Fonte: Elaborado pela autora.

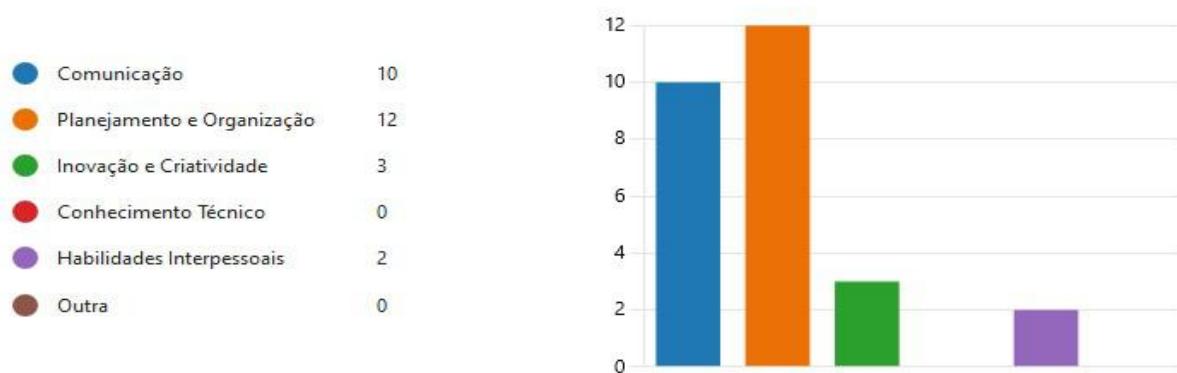
Os gráficos que ilustram a quantidade de retornos obtidos fundamentados nas questões do formulário que abordam habilidades, métodos, planejamento e execução serão apresentados a seguir. As respostas destacam as opções marcadas em negrito, que foram consideradas como as mais frequentes e utilizadas para uma atuação efetiva na área de educação corporativa.

O Gráfico 3 mostra que a Comunicação e o Planejamento e Organização são considerados elementos essenciais em ambientes corporativos. A Comunicação é fundamental para transmitir informações de maneira clara e estimular o engajamento dos colaboradores, enquanto o Planejamento e Organização garantem uma estrutura sólida e a eficácia dos programas de treinamento.

Gráfico 3 (Competências e habilidades)

3. Quais competências e habilidades você considera mais importantes para a atuação eficaz em ambientes corporativos?

[Mais Detalhes](#)



Elaborado pela autora

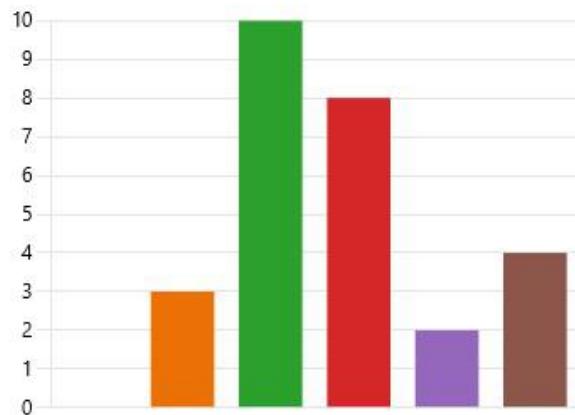
Entre os métodos de ensino, os formatos Híbrido e Presencial destacam-se como os mais eficientes, pois combinam flexibilidade com interação direta. Esses métodos estão alinhados com as ideias de Vygotsky (1978), que ressaltam a relevância do contexto social e da interação no processo de aprendizagem. O método presencial, em particular, proporciona interação imediata e suporte direto, refletindo as ideias de Vygotsky (1978) sobre a importância do contexto social na aprendizagem.

Gráfico 4 (métodos de ensino)

4. Quais métodos de ensino você considera serem os mais utilizados e eficazes nos treinamentos?

[Mais Detalhes](#)

Virtual (vídeo aula)	0
Online	3
Presencial	10
Híbrido	8
Workshops	2
Não aplicável	4



Fonte: Elaborado pela autora.

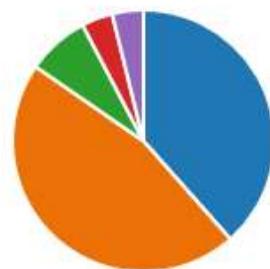
No Gráfico 5, observa-se que a função principal do profissional de treinamento corporativo envolve a identificação e análise das necessidades de treinamento, bem como o desenvolvimento de conteúdo. Esses aspectos são essenciais para garantir que os programas atendam efetivamente às demandas dos colaboradores e da empresa. O levantamento das necessidades de treinamento é auxiliado pela análise de desempenho e feedback dos funcionários, que oferecem uma visão precisa das áreas que necessitam de melhorias.

Gráfico 5 (planejamento e execução)

5. Na sua opinião, qual é o papel do profissional da educação corporativa no planejamento e execução dos programas de treinamento e desenvolvimento?

[Mais Detalhes](#)

Análise de Necessidades de Treinamento	10
Desenvolvimento de Conteúdo	12
Facilitação de Treinamentos	2
Avaliação de Eficácia dos Treinamentos	1
Outra	1



Elaborado pela autora.

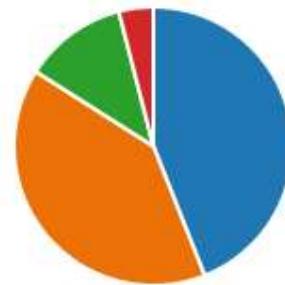
De acordo com o Gráfico 6, para identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, os respondentes indicam que abordagens como avaliações regulares de desempenho e feedback personalizado dos funcionários são eficazes. Essas práticas ajudam a monitorar o crescimento dos colaboradores e a identificar áreas que necessitam de desenvolvimento. Além disso, a opção marcada como "outra" incluiu áreas correlatas, como realizar medições, monitorar cada contrato (prazo e saldo) e apoiar nos processos de solicitação de aditivos. O monitoramento dos contratos com empresas externas também permite identificar necessidades de treinamento para assegurar a eficácia e a conformidade desses contratos.

Gráfico 6 (Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento)

6. Quais abordagens você usa para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento?

[Mais Detalhes](#)

● Avaliações de Desempenho;	11
● Feedback dos Funcionários;	10
● Solicitação dos Gestores	3
● Outra	1



Fonte: Elaborado pela autora.

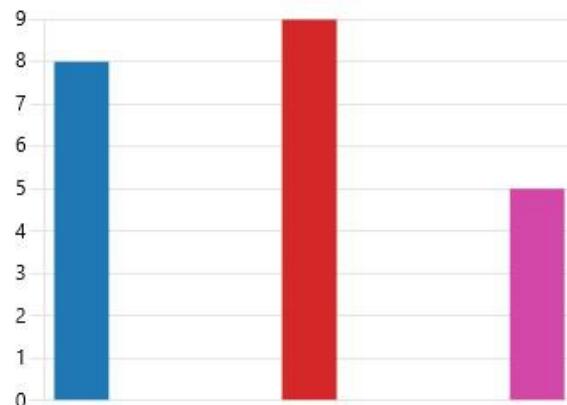
As abordagens mais influentes são a Aprendizagem Baseada em Projetos e a Gamificação, que estimulam a aplicação prática do conhecimento e a motivação dos envolvidos. Essas foram as alternativas mais mencionadas nesta questão de avaliação e são vistas como as mais importantes.

Gráfico 7 (Metodologias)

7. Quais metodologias você utiliza para criar e conduzir treinamentos?

[Mais Detalhes](#)

- Aprendizagem baseada em proj... 8
- Ensino tradicional (aulas presen... 0
- Aprendizagem a distância (e-lea... 0
- Gamificação e atividades lúdicas 9
- Estudos de caso e simulações 0
- Role-playing e simulações prátic... 0
- Não aplicável 5



Fonte: Elaborado pela autora

Adicionalmente, é importante ressaltar outras práticas que foram observadas. Por exemplo, uma funcionária da organização que participou da pesquisa destacou a utilização do sistema Virtual AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem), que possibilita aos colaboradores acessarem uma variedade de cursos oferecidos pela empresa de maneira online, com videoaulas. Alguns desses cursos são mandatórios e resultam na obtenção de certificados ao término. Essa plataforma garante o acesso contínuo ao conteúdo e simplifica o acompanhamento dos programas de treinamento, incluindo o monitoramento de inscrições e a emissão de certificados.

Pedagogas destacaram, ao preencher o questionário, que, em situações de cursos altamente especializados, a companhia muitas vezes busca por colaboradores externos especializados para atender demandas específicas. Isso acontece devido à impossibilidade de aplicar todos os treinamentos internamente pelos Pedagogos da organização. Empresas externas contratadas para esse fim incluem: Fundação Dom Cabral, Exame Academy, Fundação Getulio Vargas (FGV), CrossKnowledge, Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), entre outras.² O

² **Fundação Dom Cabral:** Instituição de ensino superior especializada em educação executiva, oferecendo cursos de MBA, pós-graduação e programas de desenvolvimento para líderes e executivos. **Exame Academy:** Plataforma de educação online focada em cursos de formação e atualização profissional, cobrindo áreas como gestão, finanças e marketing.

FGV (Fundação Getulio Vargas): Reconhecida instituição de ensino superior que oferece cursos de graduação, pós-graduação e educação executiva, com foco em administração, economia e direito.

CrossKnowledge: Empresa global que fornece soluções de aprendizagem digital e plataformas de e-learning, focando no desenvolvimento de habilidades e competências corporativas.

estabelecimento de parcerias resulta na seleção de parceiros de aprendizagem que podem ser fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior. Busca-se, nesse caso, desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio; desenvolver a cultura empresarial dentre outras questões, adequar a educação dos recursos humanos aos negócios da organização.

Para se destacar em ambientes empresariais, um pedagogo precisa não só ter habilidades como boa comunicação, mas também saber aplicar diferentes métodos de ensino, como a gamificação. É crucial também ter um planejamento bem elaborado e utilizar abordagens inovadoras para criar programas de capacitação que realmente atendam às demandas da organização de maneira eficaz.

De acordo com os comentários das pedagogas, adotar metodologias modernas pode tornar os treinamentos mais dinâmicos e engajadores. Por exemplo, a incorporação da gamificação, mencionada nos comentários, se conecta diretamente com as tendências discutidas na palestra "Conexões de Aprendizagem", da qual participei em 09/08/2024, uma sexta-feira, de forma online pela empresa. O tema central da palestra foi a Educação 4.0, um conceito emergente alinhado à Quarta Revolução Industrial. Esse conceito integra tecnologias avançadas, incluindo: *gamificação* (uso de elementos de jogos em contextos não lúdicos para engajar e motivar pessoas), *microlearning* (aprendizado em pequenos módulos ou pílulas de conhecimento, facilmente digeríveis e acessíveis), *learning experience* (foco na experiência do aluno, tornando o aprendizado mais envolvente e personalizado), *blended learning* (combinação de métodos de ensino online e presencial para maximizar a eficácia do aprendizado), *personalização ou aprendizado adaptativo* (ajuste do conteúdo e ritmo de aprendizado às necessidades e estilos individuais do aluno), habilidades do século XXI (competências essenciais para o mercado atual, como pensamento crítico, criatividade e colaboração), *lifelong learning* (compromisso com o aprendizado contínuo ao longo da vida, adaptando-se às mudanças do mercado) e *gestão do conhecimento* (prática de capturar, organizar e compartilhar conhecimento dentro de uma organização para melhorar a eficiência e a inovação).

Nesse sentido, Vargas e Abbad (2006) trazem para a discussão o uso de estratégias do *learning*, considerando que:

Segundo Rosemberg (2001), uma abordagem mais ampla do learning deve prover soluções tanto para treinamento quanto para gestão do conhecimento nas organizações. O verdadeiro desafio para aprendizagem do tipo learning, é a capacidade de distinguir a necessidade de informações (gestão do conhecimento) da necessidade de instrução (treinamento on-line) e, principalmente, a compreensão de como essas duas necessidades podem trabalhar em conjunto (VARGAS E ABBAD, 2006, P.156).

Na palestra, foi abordado que a Educação 4.0 é focada na personalização do aprendizado e no desenvolvimento de competências do século XXI, promovendo uma aprendizagem ativa e colaborativa. Além disso, valoriza o uso de tecnologias digitais e a educação continuada, buscando preparar os indivíduos para as demandas do mercado de trabalho atual e futuro, conectando o ensino diretamente às necessidades corporativas.

Elementos como aprendizagem autodirigida, autonomia e protagonismo, uso de tecnologias, experiência do usuário, integração entre teoria e prática, aprendizagem informal e no local de trabalho, e ambientes colaborativos são fundamentais. Competências como pensamento analítico, criatividade, liderança, resiliência, curiosidade, alfabetização digital, autoconsciência e empatia são cada vez mais valorizadas, refletindo a importância de uma educação adaptada às exigências contemporâneas. Essas prioridades devem ser incorporadas na educação corporativa para garantir que os treinamentos sejam eficazes e relevantes.

Prado, Silva e Cardoso (2013) destacam que “o pedagogo empresarial deve ter cautela para que não confunda um planejamento educacional (processo de ensino aprendizagem voltado à escola) com as atividades que serão desenvolvidas no âmbito empresarial” (p. 74).

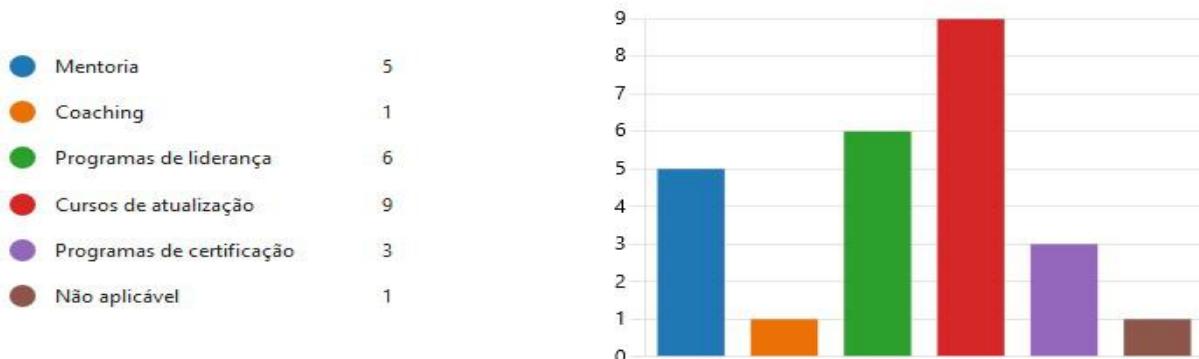
Dessa forma, após realizar várias leituras, pude perceber que, para um pedagogo empresarial, é fundamental possuir características de liderança, buscando tanto o bem-estar dos colaboradores quanto a rentabilidade da organização. Quando os funcionários estão conscientes de seu conhecimento sobre o ambiente empresarial, são valorizados em sua individualidade e respeitados como membros da equipe, isso resulta em uma empresa que prospera com lucratividade, crescimento e a manutenção de uma equipe de qualidade

A maioria das pessoas que trabalham na área de educação corporativa concorda que têm acesso a programas de desenvolvimento contínuo. São implementados cursos de atualização, programas de liderança e mentorias. Essa necessidade vem de bancos de potenciais e mapeamento sucessório.

Gráfico 9 (Programas de desenvolvimento)

9. Se sim, quais tipos de programas de desenvolvimento contínuo você implementa?

[Mais Detalhes](#)



Fonte: Elaborado pela autora

Na educação corporativa, os cursos de atualização e os programas de liderança são cruciais, uma vez que fornecem competências essenciais para manter e desenvolver uma organização e garantir que os funcionários estejam alinhados com as melhores práticas do mercado. O desenvolvimento pessoal e profissional, a orientação de carreira, o fortalecimento das habilidades de liderança e a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo são todos facilitados pela mentoria, que é igualmente importante. Este processo é importante para preparar os próximos líderes e garantir que os princípios e práticas organizacionais sejam transmitidos.

Uma das funções do educador é o desenvolvimento dos colaboradores em relação à liderança; é necessário ter criatividade, motivação, trabalho em equipe, avaliações dos funcionários, assessoria, coordenação de serviços e questões metodológicas para que a aprendizagem na empresa seja eficaz e dinâmica. Lopes (2013) afirma: "o pedagogo então passa a atuar dentro da empresa para promover a estruturação da aprendizagem, detectar metodologias apropriadas, do como se aprende e, em uma atitude ideal, cuidar do porquê não se aprende". (LOPES, 2013, p.23). Essa atuação vai além da simples condução de treinamentos; ela envolve uma análise profunda dos

processos de aprendizagem, garantindo que as estratégias educacionais sejam não apenas implementadas, mas também continuamente aprimoradas.

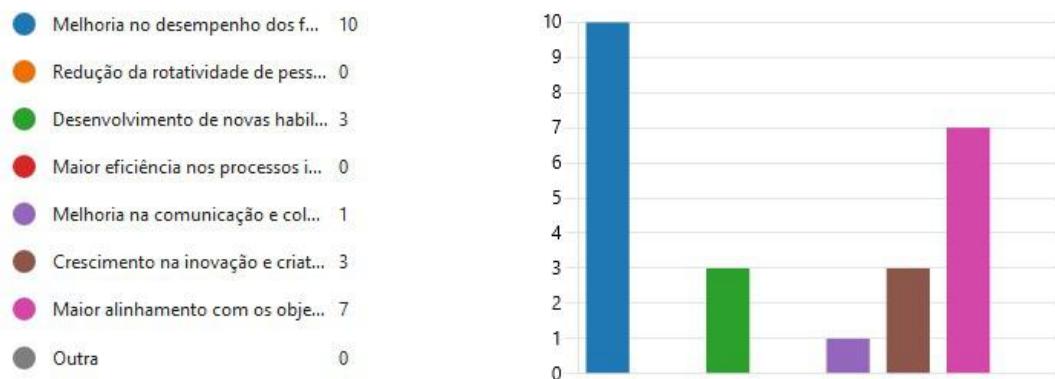
Portanto, o pedagogo na educação corporativa não apenas facilita o aprendizado, mas também atua como um arquiteto do conhecimento organizacional, ajudando a formar líderes que são capazes de inspirar e conduzir suas equipes para alcançar resultados excepcionais. Sua atuação é fundamental para assegurar que o desenvolvimento de competências e a transmissão de conhecimento estejam sempre alinhados às necessidades estratégicas da empresa, promovendo uma cultura de aprendizado que sustenta o crescimento contínuo e a competitividade organizacional.

A pesquisa mostra que os especialistas em educação corporativa de diferentes formações demonstraram que o treinamento e o desenvolvimento têm produzido resultados significativos para a empresa, evidenciado por profissionais com diferentes formações na área de educação corporativa. Destacamos a "**Melhoria no desempenho dos funcionários**" é um indicador direto de que os investimentos em educação corporativa estão gerando resultados concretos e alinhados com os objetivos da empresa. Além disso, a melhoria no desempenho frequentemente serve como a base para a realização de outras melhorias, como o aumento da eficiência dos processos internos, a inovação e a colaboração. Quando o desempenho dos funcionários melhora, é provável que outros benefícios, como a redução da rotatividade e o desenvolvimento de novas habilidades, também sejam alcançados.

Gráfico 10 (Resultados obtidos dentro da empresa)

10. Como você acredita que o trabalho de treinamento e desenvolvimento tem gerado resultados dentro da empresa? Se sim, quais são os principais resultados observados?

[Mais Detalhes](#)



Fonte: Elaborado pela autora

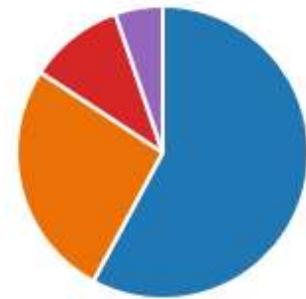
De acordo com as marcações, a educação corporativa agrega valor ao alinhar as habilidades dos colaboradores com as metas estratégicas da empresa, impulsionando a inovação, a retenção de talentos e a competitividade no mercado. Esse alinhamento estratégico e a capacitação contínua contribuem para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da organização. Na visão de profissionais da área, o "**Aumento da Produtividade**" e a "**Melhoria da Qualidade do Trabalho**" são frequentemente destacados como as contribuições mais significativas da educação corporativa. Através de programas de treinamento e desenvolvimento, as empresas visam aprimorar as competências dos funcionários, resultando em um trabalho mais eficiente e de maior qualidade, impactando diretamente a eficiência operacional e a excelência dos produtos e serviços oferecidos. Embora a "**Melhoria da Cultura Organizacional**" e a "**Inovação e Competitividade**" também sejam reconhecidas como importantes pelos respondentes, especialmente em ambientes dinâmicos, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade do trabalho são frequentemente considerados os resultados mais tangíveis e imediatos da educação corporativa, refletindo diretamente no desempenho global da empresa.

Gráfico 11 (educação corporativa agrega valor)

11. Como você observa que a educação corporativa agrega valor para a empresa?

[Mais Detalhes](#)

- | |
|---|
| ● Melhoria da Qualidade do Trabal... 11 |
| ● Aumento da Produtividade 5 |
| ● Melhoria da Cultura Organizacio... 0 |
| ● Inovação e Competitividade 2 |
| ● Outra 1 |



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Vieira (2012), a implantação de atividades de Educação Corporativa (EC) nas organizações gera vários benefícios significativos. Os resultados da minha pesquisa estão alinhados com esses achados, confirmando a importância e a eficácia das iniciativas de EC. Os resultados significativamente observados incluem:

Melhoria do desempenho dos colaboradores do nível operacional; Elevação da competência individual; Melhoria do desempenho dos colaboradores do nível tático; Aumento da competitividade da organização; Aumento do capital intelectual da organização; Conscientização da cidadania corporativa (missão, visão, valores organizacionais); Facilitação do alcance das metas; e Elevação das competências essenciais da organização. (Vieira 2012, p.305).

Ribeiro (2010) aponta a filosofia a ser seguida pelo pedagogo frente as suas atividades ligadas a empresas: “[...] uma filosofia de recursos humanos coerentes com uma visão de mundo, onde as organizações são chamadas a assumir uma postura mais humanizadora, que reconhece em cada funcionário o seu potencial e encontra mecanismos para desenvolvê-lo” (p.56). Compreendendo assim que o foco da Pedagogia Empresarial é a qualificação individual do colaborador com sentido de melhorar sua atuação.

Ribeiro (2010) ao mencionar essa junção aponta que:

Na perspectiva das mudanças nas organizações, os setores de Recursos Humanos (e nestes, a Pedagogia Empresarial) estão sendo chamados a responder de forma mais efetiva em termos da sua real contribuição para o desempenho global da organização. Transformam-se, pois em “centro de lucratividade”. Uma das alternativas metodológicas, neste contexto, é a gerência de projetos que permite uma capacitação de pessoas e o aumento da produtividade tanto em nível pessoal quanto organizacional (RIBEIRO, 2010, p. 46).

A experiência na área de Educação Corporativa em Treinamento e Desenvolvimento é destacada, inicialmente, pelas atividades desempenhadas pelas pedagogas de formação. Estas profissionais são responsáveis pela criação de cursos e trilhas de conhecimento para o desenvolvimento de empregados em diversas áreas, aplicação de treinamentos para áreas de atendimento e gestão de equipes, e condução de programas de *onboarding* para novos funcionários. Adicionalmente, elas organizam e realizam *workshops*, conferências e seminários, além de coordenar pedagogicamente os cursos de formação para novos concursados. Este papel inclui a elaboração de cronogramas de aula, a aplicação e correção de provas, a tabulação de avaliações de reação e a elaboração de relatórios de conclusão de curso.

As pedagogas também desempenham um papel crucial na coordenação administrativa e no acompanhamento de diversos cursos, como os de integração de novos gerentes, desenvolvimento de supervisores, fundamentos em finanças e negociação avançada, e no Programa de Gestão Avançada Amana-Key (APG Sênior e Middle), destinado a gerentes gerais e executivos da empresa. Para apoiar essas atividades, utilizam o módulo SAP HR.³

Em um segundo momento, destacam-se as atividades desempenhadas por profissionais com formação correlata na área de Educação Corporativa em Treinamento e Desenvolvimento. Esses profissionais atuam na gestão de treinamentos corporativos, na elaboração de relatórios com indicadores para a gerência, no controle de indicadores e na administração da plataforma Moodle (AVA - Ambiente Virtual de Aprendizado). Suas rotinas incluem o monitoramento de inscrições, emissão de certificados, moderação e facilitação de treinamentos síncronos nas plataformas *Cisco Webex, Zoom e Teams*, além do registro de treinamentos no Sistema SAP, criação de novos eventos no catálogo da empresa e registro de turmas.

Além disso, são responsáveis pela negociação de contratos, cotação de valores e conhecimento sobre rodízio de fornecedores para a contratação de treinamentos para empregados *onshore* e *offshore* em instituições de ensino nacionais e internacionais. O suporte administrativo ao ambiente virtual de aprendizagem inclui a geração de relatórios e a matrícula de colaboradores em cursos voltados para engajamento, trabalho em equipe, segurança, entre outros assuntos.

Os profissionais possuem formações diversas, incluindo Administração e MBA em Finanças, e atuam como Analistas em Educação Corporativa. Suas experiências abrangem a melhoria de processos, visão do cliente, metodologias ágeis, liderança de equipe e gestão de projetos. Eles atuam como prepostos do núcleo de gestão, liderando e coordenando equipes no planejamento, organização e controle de projetos e processos de Recursos Humanos com foco na transparência e no alinhamento de metas para promover um ambiente organizacional positivo e produtivo.

³ **SAP HR (Human Resources):** Módulo do sistema ERP SAP que gerencia processos de recursos humanos, abrangendo administração de pessoal, controle de tempo, folha de pagamento e desenvolvimento de talentos. O SAP HR integra e automatiza esses processos para otimizar a gestão de recursos humanos e fornecer suporte estratégico à tomada de decisões.

Seu compromisso se estende ao suporte das gerências de Desenvolvimento de Líderes e Educação Corporativa, participando ativamente na elaboração de estratégias, análise de indicadores e condução de programas de treinamento essenciais para o crescimento profissional dos colaboradores. Colaboram no planejamento e execução de ações, oferecendo suporte estratégico às lideranças e buscando alcançar os objetivos organizacionais de forma eficaz. O foco está na eficiência operacional, melhoria contínua dos processos e promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante.

Atuando no RH, lidam com demandas voltadas para o desenvolvimento de liderança e como prepostos da equipe de gestão da área de desenvolvimento e treinamento. Coordenam e apoiam a equipe no planejamento, organização e controle de projetos e processos, monitorando as demandas executadas, alinhando metas e dividindo responsabilidades, com ênfase na interação, confiança e bom clima organizacional entre os funcionários. Realizam análises de indicadores e desenvolvem estratégias focadas em melhorias, acompanhando eventos e ações voltadas para a conformidade e capacitação de conselheiros, oferecendo suporte geral à gerência de Desenvolvimento de Liderança.

Na gerência de Desenvolvimento de Líderes, são responsáveis pela logística e controle de programas de treinamento realizados por consultorias externas para todo o corpo gerencial da companhia. Elaboram relatórios de produção e participam de grupos de trabalho voltados para a implantação de novas ferramentas para a otimização das atividades do setor, desenvolvendo, gerenciando e mantendo indicadores de performance da gerência.

Os desafios evidenciados por profissionais na educação corporativa frequentemente ressaltam a importância de alinhar os programas de treinamento com os objetivos estratégicos da empresa e adaptar as metodologias educacionais para atender às necessidades específicas dos colaboradores. Meister (1999) destaca que, para as universidades corporativas serem eficazes, elas devem estar diretamente alinhadas com as metas estratégicas da empresa. Isso significa que os programas de treinamento e desenvolvimento devem ser projetados para apoiar a visão e os objetivos de longo prazo da organização (MEISTER, 1999, p. 45).

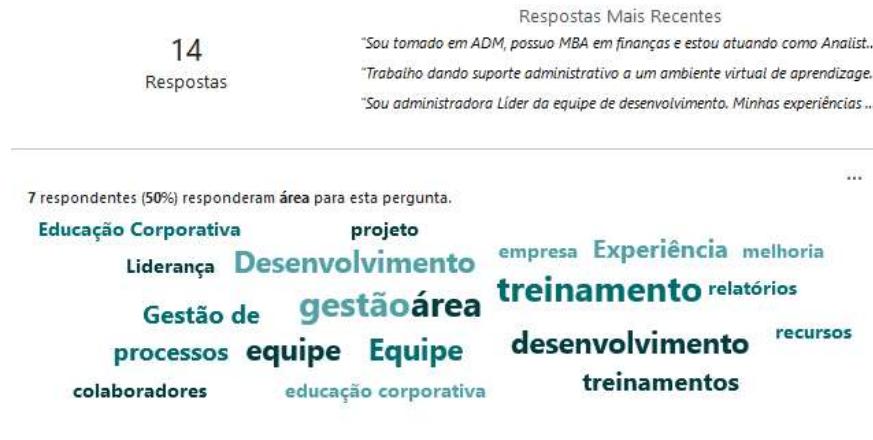
Meister (1999, p. 45) enfatiza que a educação corporativa deve ser profundamente integrada à cultura organizacional, atuando como um pilar essencial para o desenvolvimento do capital intelectual. Essa integração requer colaboração entre os diversos setores da empresa, assegurando que as necessidades de treinamento e desenvolvimento sejam atendidas de maneira eficaz e eficiente. Na pesquisa feita com os empregados da empresa, a chave para o sucesso reside na comunicação eficaz, no planejamento detalhado e na adaptação contínua dos programas para responder às necessidades, em constante evolução, tanto da empresa quanto dos colaboradores. Meister também discute como o envolvimento ativo dos colaboradores em seu próprio desenvolvimento, por meio de programas alinhados com as necessidades da empresa, não apenas melhora o desempenho, mas também aumenta o engajamento e a motivação. Funcionários que percebem uma conexão clara entre o que aprendem e como isso contribui para o sucesso da empresa tendem a ser mais engajados (MEISTER, 1999, p. 88).

Entre os principais desafios estão a necessidade de inovar constantemente nas abordagens de ensino para manter o engajamento dos participantes e a dificuldade em medir o impacto real dos treinamentos no desempenho organizacional. Em conclusão, enfrentar os desafios da educação corporativa exige não apenas inovação constante, mas também um compromisso com o alinhamento estratégico e o engajamento dos colaboradores. Como Meister (1999, p. 88) argumenta, ao garantir que os programas de desenvolvimento estejam em sintonia com as metas organizacionais e que os colaboradores estejam ativamente engajados em seu próprio aprendizado, as empresas podem promover um ambiente de aprendizado que não só contribui para o sucesso da organização, mas também para a motivação e o envolvimento dos funcionários.

Figura 1: palavras mais utilizadas nos comentários:

12. Você tem algum comentário sobre sua experiência na área de educação corporativa em T&D na empresa? Quais são os principais desafios enfrentados pelos pedagogos nesse contexto?

[Mais Detalhes](#) Insights



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 13, a formação em pedagogia é avaliada como altamente relevante para profissionais em ambientes corporativos na área de recursos humanos, com uma média de 9 em uma escala de 0 a 10.

Gráfico 13 (Relevância da formação em pedagogia)

13. Em uma escala de 0 a 10 como você avalia a relevância da formação em pedagogia para profissionais que desejam trabalhar em ambientes corporativos, especialmente na área de recursos humanos?

[Mais Detalhes](#) Insights

Promotores	9
Passivos	0
Detratores	0



Fonte: Elaborado pela autora

Para os profissionais formados em pedagogia que desejam atuar em empresas, os pedagogos que responderam ao questionário compartilharam algumas sugestões valiosas. A pesquisa indica que é essencial começar por compreender o ambiente corporativo, incluindo a cultura e os objetivos estratégicos da organização. Isso ajuda a criar treinamentos alinhados com as necessidades da empresa. Além disso, é crucial desenvolver habilidades de negócios, como gestão de projetos e análise de dados, e

adotar também metodologias modernas, como apontado no Capítulo III deste trabalho. Portanto, todos os gráficos apresentados oferecem um passo inicial importante para quem deseja construir uma carreira na educação corporativa.

No questionário aplicado, os participantes responderam a perguntas estruturadas, objetivas e descritivas. As perguntas objetivas foram apresentadas por meio de gráficos, permitindo uma análise quantitativa dos dados, enquanto as perguntas descritivas foram analisadas qualitativamente, utilizando comentários e excertos dos próprios respondentes para fornecer uma compreensão mais profunda. O formulário possibilita a exportação das respostas objetivas e dos comentários para um arquivo Excel, facilitando a análise e organização dos dados.

Ao revisar as respostas, foi observado que os participantes se dedicaram tanto às perguntas objetivas quanto às descritivas. Essa abordagem dupla contribuiu para uma análise mais rica e detalhada, permitindo uma compreensão mais abrangente dos pontos abordados no questionário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal deste estudo foi investigar o papel do pedagogo no treinamento e desenvolvimento de colaboradores em uma grande empresa de transporte marítimo, procurando estabelecer um diálogo com o campo teórico e as respostas oriundas dos questionários. Para isso, foram analisados questionários respondidos por profissionais da área, além de revisões acadêmicas sobre Educação Corporativa e Pedagogia Empresarial. Este trabalho buscou, ainda, compreender as diretrizes e ordenamentos legais que orientam a formação dos pedagogos que desejam atuar no ambiente empresarial, além de oferecer uma análise histórica e crítica sobre a expansão desse novo espaço de atuação profissional.

No início da pesquisa, meu objetivo era esclarecer dúvidas sobre a Pedagogia, em especial sobre sua vasta gama de atuação. À medida que avancei, a meta evoluiu para promover uma compreensão mais aprofundada da Pedagogia Empresarial, área que abrange diversos campos específicos. No entanto, o direcionamento central do trabalho foi sempre o de investigar como o pedagogo contribui para o treinamento e desenvolvimento de colaboradores dentro do contexto corporativo.

Espero que minha pesquisa inspire outros estudantes a explorar essa temática. Além disso, desejo que as empresas reconheçam a importância desse novo profissional, permitindo que ele demonstre suas habilidades e contribua para que a comunidade empresarial valorize suas competências. A formação dos pedagogos permanece um tema em disputa, sem avanços significativos no debate sobre pedagogia não escolar e educação corporativa na formação inicial dos estudantes. Recorrendo aos autores discutidos ao longo do texto, vimos que a maioria das instituições de ensino superior mantém currículos semelhantes aos de dez anos atrás, com disciplinas que oferecem uma perspectiva abrangente, como a gestão, aplicável em diversos contextos e mesmo após uma década, não se observa uma mudança significativa no avanço do debate sobre a pedagogia não escolar e da educação corporativa na formação inicial dos estudantes.

Entretanto, desafios como resistência a mudanças e falta de recursos foram identificados, destacando a necessidade de melhorias na formação e gestão dessa área. A formação oferecida pela Faculdade de Educação da UFRJ, por exemplo,

apresenta lacunas significativas, especialmente na integração entre teoria e prática no contexto da educação corporativa. A ausência de disciplinas obrigatórias voltadas para esse tema limita a preparação dos pedagogos para o mercado empresarial.

Este trabalho reflete as dúvidas e questionamentos que tive como graduanda em Pedagogia sobre as funções práticas do pedagogo no cenário atual. A pesquisa investigou as habilidades, métodos, planejamento e execução envolvidos no papel do pedagogo na área corporativa, bem como a identificação de necessidades e as metodologias utilizadas. Avaliei os Programas de Desenvolvimento e analisei como a educação corporativa contribui para o valor das empresas. Além disso, elenquei os desafios enfrentados, a relevância da formação e ofereci sugestões para aprimorar a prática na área. Senti a falta dessa perspectiva prática durante minha formação na universidade, o que me levou a buscar experiências no mercado e integrar esse conhecimento à minha vivência acadêmica. Este trabalho visa preencher essa lacuna, fornecendo uma visão mais abrangente e prática sobre a atuação do pedagogo no contexto corporativo.

Conclui-se que o pedagogo desempenha um papel essencial na educação corporativa, atuando como agente de transformação ao contribuir para o desenvolvimento dos funcionários e o alcance dos objetivos organizacionais. Sua atuação transcende o ensino tradicional, englobando a identificação de necessidades, a elaboração de programas de aprendizagem e o estímulo ao desenvolvimento de competências, promovendo assim o crescimento individual e coletivo nas organizações.

Esta pesquisa busca não apenas destacar as lacunas na formação acadêmica, mas também oferecer recomendações para seu aprimoramento, enfatizando a importância de pedagogos especializados em educação corporativa. É fundamental que haja reconhecimento e valorização desses profissionais para que possam demonstrar suas competências e contribuir significativamente para o desenvolvimento das organizações. Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem este tema, investigando as necessidades específicas do mercado corporativo e sugerindo melhorias na formação pedagógica. Além disso, é recomendável que novos estudos explorem a importância da formação contínua em áreas como análise de dados, indicadores e gestão financeira do negócio. Para profissionais formados em pedagogia que desejam atuar em empresas, compreender o ambiente corporativo,

incluindo a cultura e os objetivos estratégicos da organização, é essencial. Isso ajuda a criar treinamentos alinhados com as necessidades da empresa. Desenvolver habilidades de negócios, como gestão de projetos e análise de dados é crucial para medir e demonstrar o impacto dos programas de treinamento.

É crucial que a formação acadêmica inclua as competências necessárias para o contexto empresarial. A inclusão de disciplinas e práticas que preparem os pedagogos para os desafios do mundo corporativo é fundamental para aproximar a formação inicial às demandas do mundo do trabalho e maximizar o impacto desses profissionais nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luciana Inez Seehaber; COSTA, Gisele Maria Toninda. **PEDAGOGIA EMPRESARIAL: A importância da valorização humana na empresa.** Revista de Educação do Ideal, Vol. 7, Nº15, 2012. Disponível em: <http://www.ideal.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/47_1.pdf> acesso: 5 de maio 2024.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** 1996. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: julho, 2024.
- CRUZ, D. 2010. **Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. Educação em Revista.** 26, p. 317-357
- CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos; TORRES, Mariana de Oliveira Fernandes. **Pedagogia Empresarial: A Atuação dos profissionais da educação na gestão de pessoas.** Revista Contrapontos - Eletrônica Vol. 12 - n. 2 - p. 207-216 / mai-ago 2012.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006.** Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: julho de 2024.
- CASTRO, A. C; VALENTE, G.; HUDIK, Y. **Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: Contribuições e desafios da modalidade de ensino aprendizagem à distância no desenvolvimento de pessoas.** 2012.
- COSTA, A. M. A. **Educação Corporativa: Um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- FELDEN, E. de; LOURDES.; LIMA, G.; KRAMER, G. de; DEISE.; WEYH, L. de; FRANCINE. **O Pedagogo No Contexto Contemporâneo: Desafios E Responsabilidades.** Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI ISSN 1809-1636. Vivências. Vol. 9, N.17: p. 68-82, Outubro/2013. http://www2.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_017/artigos/pdf/Artigo_07.pdf
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.** São Paulo, Paz e Terra, 2003.
- GOHN, Maria da Glória. **Educação não formal e o educador social.** Atuação no desenvolvimento de projetos sociais. V.1. São Paulo: Cortez, 2010.
- GOHN, M. da G.; **Educação não-formal e cultura política: impactos sobre o associativismo do terceiro setor.** São Paulo: Cortez, 2018.
- GOLDSTEIN, I. L., & Ford, J. K. (2002). **Treinamento em organizações: Avaliação de necessidades, desenvolvimento e avaliação** (4ª ed.). São Paulo: Thomson Learning.
- HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial.** MH Assessoria EmpresarialLtda. Sorocaba SP. Disponível em

<http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf>. Acesso em: 16 de maio 2024.

JUNQUEIRA, Eliana Silva Vieira; TAVARES, Helenice Maria. **Revista da Católica**, Uberlândia, v. 1, n. 1, p. 57-69, 2009. Disponível em: <www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica> Acesso em: 12 de abril de 2015.

LIBÂNEO, J. C. A aprendizagem escolar e a formação de professores na perspectiva da psicologia histórico-cultural e da teoria da atividade, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/hd8NXbRPrMqkY6JLMW3frDP/?format=pdf&lang=pt>

LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e Pedagogos, para que? 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; PARREIRA, Lelis. Pedagogia, como ciência da educação. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n.131, mar/ago., 2007.

LOPES. Izolda. Pedagogia Empresarial Por quê? Para quê? Rio de Janeiro. Wak Editora 2013.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. Educação & Sociedade, v. 27, n. 94, p. 47-69, 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302006000100003&script=sci_arttext

MARCHI, M. O. de; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. de; Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, Aracaju, v. 1, n.16, p. 29-40, mar. 2013

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite, Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, 2014. v.9, n.1, pp. 84-116, Jan-Fev/2015.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARTINS, H. G. Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras, 2004. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/ COPPE.

PASCOAL, Miriam. O Pedagogo na Empresa e a Responsabilidade Social Empresarial. EDUCAÇÃO: Teoria e Prática - v. 17, n.29, jul.- dez. - 2007 p. 87-102. Disponível em <http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/2_o_pedagogo_e_a_responsabilidade_social_da_empresa.pdf> Acesso em: 24 de maio 2024.

PRADO, André Alves; SILVA, Elaine Machado da; CARDOSO, Mônica Aparecida Batista da Silva. A Atuação do Pedagogo na Empresa: A Aplicação Eficiente e Eficaz da Pedagogia Empresarial. ECCOM, v. 4, n. 7, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/593/423>> Acesso em: 05 de maio de 2024.

PIRES, V. Economia da educação: para além do capital humano. São Paulo: Cortez, 2005.

PLATÃO. **Apologia de Sócrates**. In: PLATÃO. Obras completas. Tradução de J. M. Cooper e D. S. Hutchinson. São Paulo: Editora XYZ, 1997.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. São Paulo: Cortez, 2005.

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

RIBEIRO, S. **Gestão do conhecimento, da aprendizagem e da inteligência organizacional**. Universidade do Minho., 2013. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/SamuelRibeiro12/gesto-do-conhecimento-daaprendizagem-e-da-inteligncia-organizacional>. Acesso em junho de 2024.

VALIÑAS, BEATRIZ, M. ; **Educação Corporativa: Diálogos com a Formação Inicial e o Currículo Do Curso De Pedagogia. Monografia (graduação em pedagogia)**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2024.

VYGOTSKY, L. S. (1978). **A Formação Social da Mente: O Desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores**. Editora Martins Fontes.

VIEIRA, F. H. **Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras**: Um estudo multicaso, Produção, Paraná, 2012. v. 22, n.02, pp. 296-308, Mar./abril. 2012.

VARGAS, M.RM.; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação TD&E, In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Visão sobre Educação Corporativa e Formação Profissional

1. A seguir, serão apresentadas algumas afirmações. Conforme a escala abaixo, marque 5 para "concordo totalmente" e 1 para "discordo totalmente".

- A educação corporativa é fundamental para o sucesso das organizações na atualidade.
- A presença de um pedagogo influencia positivamente a cultura de aprendizagem dentro da empresa.
- O treinamento e desenvolvimento são componentes essenciais da estratégia de negócios de uma empresa.

2. Qual é a sua formação acadêmica? (Marque todas as que se aplicam)

- () Pedagogia
- () Gestão de Recursos Humanos
- () Administração
- () Psicologia
- () Outros: _____

Competências Essenciais e Métodos de Ensino em Treinamentos Corporativos

3. Quais competências e habilidades você considera mais importantes para a atuação eficaz em ambientes corporativos?

- () Comunicação
- () Planejamento e Organização
- () Inovação e Criatividade
- () Conhecimento Técnico
- () Habilidades Interpessoais

- () Outros: _____
4. Quais métodos de ensino você considera serem os mais utilizados e eficazes nos treinamentos? (Marque todas as que se aplicam)
- () Virtual (vídeo aula)
 - () Online
 - () Presencial
 - () Híbrido
 - () Workshops
 - () Não aplicável
5. Na sua opinião, qual é o papel do profissional da educação corporativa no planejamento e execução dos programas de treinamento e desenvolvimento? (Marque todas as que se aplicam)
- () Análise de Necessidades de Treinamento
 - () Desenvolvimento de Conteúdo
 - () Facilitação de Treinamentos
 - () Avaliação de Eficácia dos Treinamentos
 - () Outros: _____
6. Quais abordagens você usa para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento?
- () Avaliações de Desempenho
 - () Feedback dos Funcionários
 - () Solicitação dos Gestores
 - () Outros: _____
7. Quais metodologias você utiliza para criar e conduzir treinamentos?

- () Aprendizagem baseada em projetos
- () Ensino tradicional (aulas presenciais)
- () Aprendizagem a distância (e-learning)
- () Gamificação e atividades lúdicas
- () Estudos de caso e simulações
- () Role-playing e simulações práticas
- () Não aplicável

Programas de Desenvolvimento Contínuo

- 8.** Os funcionários têm acesso a programas de desenvolvimento contínuo?
- () Sim
 - () Não
- 9.** Em resposta à pergunta 8, se a resposta for positiva, quais tipos de programas de desenvolvimento contínuo você implementa? (Marque todas as que se aplicam)
- () Mentoria
 - () Coaching
 - () Programas de liderança
 - () Cursos de atualização
 - () Programas de certificação
 - () Não aplicável

Resultados e Valor da Educação Corporativa

- 10.** Como você acredita que o trabalho de treinamento e desenvolvimento tem gerado resultados dentro da empresa? Se sim, quais são os principais resultados observados? (Escolha todas as opções que se aplicam)

- () Melhoria no desempenho dos funcionários
- () Redução da rotatividade de pessoal
- () Desenvolvimento de novas habilidades e competências
- () Maior eficiência nos processos internos
- () Melhoria na comunicação e colaboração entre equipes
- () Crescimento na inovação e criatividade
- () Maior alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa

11. Como você observa que a educação corporativa agrega valor para a empresa?

- () Melhoria da Qualidade do Trabalho
- () Aumento da Produtividade
- () Melhoria da Cultura Organizacional
- () Inovação e Competitividade
- () Outros: _____

Considerações Finais e Recomendações

12. Você tem algum comentário sobre sua experiência na área de educação corporativa em Treinamento & Desenvolvimento na empresa? Quais são os principais desafios enfrentados pelos pedagogos nesse contexto?

13. Em uma escala de 0 a 10, como você avalia a relevância da formação em pedagogia para profissionais que desejam trabalhar em ambientes corporativos, especialmente na área de recursos humanos?

14. Quais recomendações você daria para profissionais formados em pedagogia que desejam atuar em empresas.