

# Desenho da condição profissional dos(as) pedagogos(as) no contexto organizacional: possibilidades e limitações

*Design of the professional condition of pedagogues in the organizational context: possibilities and limitations*

*Diseño la condición profesional de los pedagogos en el contexto organizativo: posibilidades y limitaciones*

---

Luciano Lima Silva <sup>[a]</sup> 

João Pessoa, PB, Brasil

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

José Leonardo Rolim de Lima Severo <sup>[b]</sup> 

João Pessoa, PB, Brasil

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

**Como citar:** SILVA, L. L.; SEVERO, J. L. R. de L. Desenho da condição profissional dos(as) pedagogos(as) no contexto organizacional: possibilidades e limitações. *Revista Diálogo Educacional*, v. 23, n. 78, p. 1277-1290, 2023.  
<https://doi.org/10.7213/1981-416X.23.078.A001>

## Resumo

Nosso estudo tem o objetivo geral de caracterizar a condição profissional dos(as) pedagogos(as) nos espaços organizacionais, aportando-se em diálogos entre autores a exemplo de Libâneo (2001; 2012), Sánchez (2014), Fazenda (2011), entre outros. Constitui em uma pesquisa qualitativa, realizada junto a 14 pedagogas(os) que atuavam em espaços organizacionais diversos, entre os anos 2019 e 2020. Para coleta dos dados foram aplicados questionários estruturados, seguindo o método e a codificação aberta da Teoria Fundamentada (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008). O resultado demonstra que existem possibilidades para a atuação dos(as) profissionais da Pedagogia no ambiente corporativo, porém as limitações exigem a apropriação de conhecimentos específicos das áreas de recursos humanos,

[a] Mestrando em Educação, e-mail: lucianolima.silva@outlook.com

[b] Doutor em Educação, e-mail: leonardorolimsevero@gmail.com

gestão de pessoas e educação corporativa, visto que, atualmente, os cursos de Pedagogia não promovem esse repertório formativo. Este desenho da condição profissional do(a) pedagogo(a) como especialista da Educação propõe, portanto, auxiliar no processo de problematização dessa temática nos cursos de Pedagogia, especialmente no que tange aos aspectos teóricos e metodológicos, como parte integrante das exigências da sociedade contemporânea para atender às novas agendas de trabalho, enquanto os âmbitos organizacionais estão apostando em práticas educativas em função da promoção da aprendizagem de todos(as) que fazem parte do sistema corporativo.

**Palavras-chave:** Pedagogo. Profissionais da educação. Mercado de trabalho.

## Abstract

*Our study has the general objective of to characterize the professional condition of pedagogues in organizational spaces, based on dialogues between authors such as Libâneo (2001; 2012), Sánchez (2014), Fazenda (2011), among others. It is a qualitative research, carried out with 14 pedagogues who worked in different organizational spaces, between the years 2019 and 2020. For data collection, structured questionnaires were used, following the method and open codification of the Grounded Theory (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008). The result shows that there are possibilities for the performance of Pedagogy professionals in the corporate environment, but the limitations require the appropriation of specific knowledge in the areas of human resources, people management and corporate education, since, currently, Pedagogy courses do not promote this formative repertoire. This drawing of the professional condition of the pedagogue as a specialist in Education proposes, therefore, to help in the process of problematizing this theme in Pedagogy courses, especially in relation to the theoretical and methodological aspects, as an integral part of the demands of contemporary society to meet the new work agendas, while the organizational spheres bet on educational practices as a function of promoting the learning of everyone who is part of the corporate system.*

**Keywords:** Pedagogue. Professionals' education. Job market.

## Resumen

*Nuestro estudio tiene el objetivo general de caracterizar la condición profesional de los educadores en los espacios organizativos, a partir de diálogos entre autores como Libâneo (2001; 2012), Sánchez (2014), Fazenda (2011), entre otros. Es una investigación cualitativa, realizada con 14 pedagogos que trabajaron en diferentes espacios organizacionales, entre 2019 y 2020. Para la recogida de datos se utilizaron cuestionarios estructurados, siguiendo el método y la codificación abierta de la Teoría Fundamentada (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008). El resultado muestra que existen posibilidades para el desempeño de los profesionales de la Pedagogía en el ámbito empresarial, sin embargo, las limitaciones exigen la apropiación de conocimientos específicos de las áreas de recursos humanos, gestión de personas y educación corporativa, ya que, actualmente, los cursos de Pedagogía no promueven este repertorio formativo. Este dibujo de la condición profesional del pedagogo como especialista en Educación propone, por lo tanto, ayudar en el proceso de problematización de esta disciplina en los cursos de Pedagogía, especialmente en lo que se refiere a los aspectos teóricos y metodológicos, como parte integrante de las demandas de la sociedad contemporánea para atender a las nuevas agendas de trabajo, en tanto que las esferas organizacionales apuestan por las prácticas educativas en función de promover el aprendizaje de todos los que forman parte del sistema corporativo.*

**Palabras clave:** Pedagogo. Profesionales de la educación. Mercado laboral.

---

## Introdução

Este trabalho é resultante de um recorte da pesquisa de mestrado, vinculado ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). De modo específico, nosso estudo visa caracterizar a condição profissional dos(as) pedagogos(as) nos espaços organizacionais e, nela, situar a forma de ingresso e vínculo de trabalho, função, área de atuação, atribuições e a remuneração salarial.

Historicamente, segundo Prado, Silva e Cardoso (2013), a presença do(a) pedagogo(a) no ambiente empresarial emergiu da necessidade de preparação da formação de pessoal, objetivando melhorar a performance e o desenvolvimento profissional do(a) trabalhador(a), a partir do incentivo de ações governamentais para sua operacionalização, de acordo com a Lei nº 6.297, de 1975.

Destarte, a atuação profissional do(a) pedagogo(a) tem-se ampliado para os espaços de educação não escolar em função das novas demandas formativas sociais emergentes, dentre elas as que se situam em ambientes organizacionais. Trata-se de um âmbito marcado por sistemas de produtividade, gestão de treinamento e desenvolvimento de aprendizagem dos(as) trabalhadores(as), como parte integrante de uma proposta de Educação Profissional.

Legalmente, a ampliação do exercício laboral do(a) pedagogo(a) é prevista pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de Pedagogia (BRASIL, 2006), art. 2º, de modo que a formação inicial deve prepará-lo(a) para atuar nas na Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, na gestão educacional, na produção do conhecimento sobre educação, assim como em cursos de Educação Profissional e em outras áreas que envolvam os conhecimentos pedagógicos, apontados nesse texto como ambientes organizacionais que demandam ações de educação não escolar.

Caracterizar os âmbitos organizacionais em educação não escolar (ENE) significa classificá-los como uma categoria temática em contextos de ação não educativa fora do espaço escolar (SEVERO, 2015). Desse modo, tal investidura tem gerado novos significados à profissão do(a) pedagogo(a). Ou seja: sua prática educativa ganha novos horizontes de promoção da aprendizagem, e a escola deixa de ser o seu único campo de atuação profissional, em que a docência assume maior centralidade do seu trabalho pedagógico, “[...] para se inserir em novos espaços de atuação cada vez mais diversificados podendo apresentar-se também como agente de transformação nestes novos espaços”. (PAES; ADAM, 2015, p. E-2).

Sabemos que existem possibilidades de o(a) pedagogo(a) desenvolver práticas profissionais fora da escola. Sobretudo, a condição profissional de multiplicidade de engajamentos desse indivíduo passa despercebida por questões de falta de conhecimento tanto da academia quanto da sociedade sobre o que eles(as) fazem, como fazem, onde trabalham e o que desenvolvem. Investigar esses aspectos permite definir um panorama, uma espécie de raio-x do exercício laboral do(a) profissional de Pedagogia em outros campos de atuação.

O texto está organizado, além da introdução, em mais três seções: o procedimento metodológico da pesquisa, a sistematização dos resultados, apresentando as análises dos dados, e as discussões teóricas que permitem fundamentar o desenho da condição profissional do(a) pedagogo(a), articulando com as categorias estabelecidas e as considerações finais do estudo.

## Procedimento metodológico do estudo

A metodologia da pesquisa segue uma abordagem qualitativa, na perspectiva de “[...] desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos referentes a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação” (MINAYO, 2010, p. 57). Adotamos no estudo o enfoque do tipo exploratório. Como método de pesquisa, seguimos as diretrizes metodológicas da Teoria Fundamentada (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008).

A Teoria Fundamentada é uma metodologia cujo princípio básico é o desenvolvimento de esquemas conceituais, buscando analisar, indutivamente, as experiências e os dados dos eventos empíricos. Esse método segue um processo de codificação próprio e flexível, auxiliando na exploração dos dados subjetivos e criação de categorias temáticas. Para Charmaz (2009, p. 24), a Teoria Fundamentada representa “um conjunto de princípios e práticas, e não como partes ou prescrições prontas”. Em síntese, a abordagem da Teoria Fundamentada baseia-se em diretrizes flexíveis e não em regras, receitas e exigências metodológicas, permitindo que o(a) pesquisador(a) permaneça envolvido(a) no contexto social da pesquisa até a culminância do projeto. Ou seja, cada pesquisador(a) tem uma maneira de estudar o fenômeno, e, assim, procura compreender

a ação humana por meio da produção de categorias relevantes e suas relações existentes, comparando-as por meio de questões até chegar à teoria ou a uma descrição bem fundamentada do objeto de pesquisa investigado.

Participaram desta pesquisa 14 pedagogos(as) que atuam em espaços organizacionais, selecionados(as) entre os Estados da Região Nordeste do Brasil: quatro na Paraíba, um no Ceará, um em Pernambuco, um no Rio Grande do Norte, dois no Maranhão, um no Piauí, dois na Bahia, um em Sergipe e um em Alagoas. Entre estes(as) profissionais, há especialistas nas áreas de Pedagogia Empresarial, Educação Corporativa, Educação a Distância, entre outras formações complementares relacionadas com o trabalho que cada um(a) desenvolve nos setores de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Educação Corporativa.

A pesquisa foi desenvolvida durante os anos de 2019 e 2020. Tem sua fundamentação teórica a partir dos estudos de Libâneo (2001; 2012), Sánchez (2014), Fazenda (2011), Prado, Silva e Cardoso (2013), Paes e Adam (2015), nas Diretrizes Curriculares Nacionais de Pedagogia (BRASIL, 2006), entre outros fundamentos.

Para a produção dos dados, foi utilizado um questionário estruturado, seguindo o procedimento de codificação aberta da Teoria Fundamentada – processo analítico que nomeia e categoriza minuciosamente os dados, linha por linha, em relação às suas propriedades e dimensões (STRAUSS; CORBIN, 1990), como parte da amostragem inicial para coletar e analisar os dados preliminares decorrentes do contexto de atuação do(a) pedagogo(a), com base nos seguintes critérios: forma de ingresso e vínculo de trabalho, função, área de atuação e atribuições laborais e remuneração. Os relatos dos(as) participantes estão identificados no texto pelo código: Pedagogo(a) + a sigla do Estado + um numeral, por exemplo, PedagogaPB1, PedagogoPB2, como parte da descrição ética, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Educação de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS, parecer de nº 3.715.378.

A partir desse desenho metodológico, chegamos ao panorama da condição profissional do(a) pedagogo(a) que atua fora do contexto escolar.

### **Panorama profissional dos(as) pedagogos(as) atuantes fora da escola: análises e discussões**

As novas configurações de organização ligadas ao setor produtivo na sociedade estão apostando em diversas ações educativas, e isso vem demandando a participação dos(as) profissionais da Pedagogia para trabalhar com mediações de aprendizagens por meio de processos formativos, práticas de planejamento, elaboração e avaliação de projetos educacionais etc., visando, assim, promover a formação humana e social que instigue os(as) trabalhadores(as) a adquirirem novos conhecimentos e habilidades. E isso tem ocasionado um afastamento da atividade docente e do ambiente escolar para o âmbito corporativo, porém esse tipo de trabalho não descaracteriza a formação do(a) pedagoga(a), pois é um trabalho pedagógico que encontra respaldo nas Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia, implicado na dimensão de Educação Não Escolar – ENE (BRASIL, 2006).

Enfatizando ainda mais essa discussão, Libâneo (2012) ressalta que:

[...] a Pedagogia é vista como uma área de conhecimento que tem por objeto as práticas educativas e suas várias modalidades incidentes na prática social, investigando a natureza do fenômeno educativo, os conteúdos e os métodos da educação, os procedimentos investigativos. (LIBÂNEO, 2012, p. 38-39).

Essa direção teórica demonstra que a Pedagogia por estudar as práticas educativas de forma global, apresenta um leque de possibilidades de o(a) pedagogo(a) exercer suas atividades profissionais, investigando os fenômenos educativos praticados nos diversos arranjos de trabalho da sociedade. Ou seja, Libâneo (2012) denota a visão holística da Pedagogia, enquanto campo do conhecimento que tem como objeto de estudo as diferentes práticas educativas presentes nos contextos, inclusive, nas mediações teóricas e metodológicas.

Essa direção teórica demonstra que a Pedagogia, por estudar as práticas educativas de forma global, apresenta um leque de possibilidades de o(a) pedagogo(a) exercer suas atividades profissionais, investigando os fenômenos educativos praticados nos diversos arranjos de trabalho da sociedade. Ou seja, Libâneo (2012) denota a visão holística da Pedagogia, enquanto campo do conhecimento que tem como objeto de estudo as diferentes práticas educativas presentes nos contextos, inclusive, nas mediações teóricas e metodológicas.

Nesse sentido, sistematizar a condição profissional dos(as) 14 pedagogos(as) neste estudo possibilita desenhar o percurso de como cada um(a) se insere e trabalha no espaço organizacional, com demandas de formação profissional. Para auxiliar nesse trajeto, faz-se necessário seguir as cinco categorias iniciais decorrentes do fenômeno investigado, como: forma de ingresso e vínculo de trabalho, função, área de atuação, atribuições e remuneração. Este conjunto de indicadores representa o panorama da condição profissional. Ou seja, trata-se de uma espécie de raio-x daquele(a) pedagogo(a) que está desenvolvendo sua prática educativa no espaço organizacional, representando um novo ecossistema de trabalho, o qual articula a formação humana como pressuposto para a inserção deste(a) profissional, no intuito de promover os processos de ensino e aprendizagem nesse âmbito não escolar.

Visando ao tratamento de cada categoria formada, sistematizamos uma matriz descritiva da condição profissional do pedagogo e da pedagoga presente nos espaços organizacionais, começando pelos instrumentos de acesso nesse campo de atuação não escolar.

### ***Forma de ingresso e vínculo de trabalho: mapeando lugares e requisitos***

Nessa primeira categoria aberta, analisando a forma de ingresso e vínculo de trabalho do(a) profissional em Pedagogia no espaço organizacional, constata-se que os 14 participantes se inseriam por meio dos seguintes instrumentos: concurso público, cooperado autônomo (terceirizado) e processo seletivo interno, ou como proprietário(a) de uma empresa (uma agência de consultoria).

O ingresso da PedagogaPB1 na organização ocorreu pelas regras da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Para participar da vaga, o(a) candidato(a) deveria ter formação em Pedagogia e experiência na área de Recursos Humanos, com prova e entrevista como critérios de seleção. Neste emprego, a PedagogaPB1 tem mais dois anos de experiência, mas, na área de Recursos Humanos (RH) são 12 anos.

Seguindo a mesma experiência da PedagogaPB1, o PedagogoBA2 tem seu vínculo de trabalho regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Sua vivência laboral corresponde a um período de cinco meses, trabalhando no segmento de capacitação e desenvolvimento de pessoas da empresa.

Diferente dos dois primeiros participantes, a contratação do PedagogoPB2 considerou os efeitos da reforma trabalhista, inserindo-se no campo organizacional como Cooperado Autônomo, ou seja, um profissional terceirizado. Nesse modelo de serviço, a organização terceiriza uma das suas atividades, buscando obter a redução de custos com o pagamento dos encargos trabalhistas. Para tanto, o PedagogoPB2 ingressou na área sem o regime da CLT para executar as demandas laborais daquele espaço, sem estabelecer nenhuma relação empregatícia, acordando, assim, um valor pelo serviço prestado, conforme valor médio apresentado na categoria de remuneração salarial.

Já a PedagogaAL1 tem sua relação com o espaço organizacional, como proprietária de uma empresa de cursos e consultoria. Essa categoria de trabalho promove uma oportunidade de autogestão para os(as) profissionais da Pedagogia que estão fora do contexto escolar, podendo atuar como consultor(a) pedagógico(a), responsável por prestar orientações educacionais com fins de gestão, formação, técnico-operacionais etc.

Os outros 10 participantes ingressaram no âmbito organizacional por meio de Concurso Público, organizado por cada empresa: Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT e Serviço Social de Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte – SEST SENAT.

As participantes PedagogaPB4, PedagogaRN1 e PedagogaPE1 prestaram o concurso para a Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU, pelo Edital nº 001/2014, promovido pela banca Consulplan (2014). A vaga tinha como requisito específico ter cursado ensino superior em Pedagogia. As candidatas fizeram duas provas: uma com questões objetivas de múltipla escolha e outra discursiva, ambas de caráter eliminatório e classificatório. Uma vez aprovada, cada participante foi encaminhada para a filial da CBTU, conforme a cidade escolhida, seja em João Pessoa, Paraíba, Natal, Rio Grande do Norte, ou Recife, Pernambuco.

Aproveitando que, em 2014, a Empresa de Serviços Hospitalares – EBSERH lançou o Edital nº 08, com organização do Instituto AOCF, a PedagogaPB3 e a PedagogaSE1 submeteram-se ao concurso público, seguindo as informações do Edital nº 03, área assistencial, de 17 de abril de 2014. Segundo esse último edital, o requisito mínimo para participar era o(a) candidato(a) ter

o Diploma do Curso de Graduação em Pedagogia, devidamente registrado e fornecido por uma instituição de ensino superior e reconhecido pelo Ministério da Educação, conforme destaca o Anexo II, do Edital nº 03 (EBSERH, 2014).

Nesse concurso da EBSERH, os(as) participantes realizaram uma prova de múltipla escolha, de caráter eliminatório e classificatório. Assim que o(a) candidato(a) é aprovado(a), passa a fazer parte do quadro pessoal da organização, regido(a) pelas CLT e direcionado(a) para o local de trabalho pelo qual optou na inscrição do processo. Por exemplo: a PedagogaPB3 e a PedagogaSE1 seguem as regras da legislação trabalhista, não sendo, pelo regimento, estatutária, conforme o local de trabalho escolhido.

Assim como as demais concursadas, a PedagogaBA1 ingressou no SEST SENAT por meio de concurso público, mediante um processo em duas etapas: envio de documentos para a inscrição e realização de prova. Quanto aos requisitos à vaga, a participante não deixou evidente a exigência da graduação em Pedagogia. Mas compreendemos que sua formação em Pedagogia pode ter auxiliado no andamento do processo e na aprovação no concurso, principalmente para atender a função que exerce na empresa, a qual demanda domínio da prática pedagógica para trabalhar com cursos voltados à educação profissional e ao mercado de trabalho. Seu vínculo de trabalho também segue as regras da CLT.

Os três participantes (a PedagogaMA1 e os PedagogoMA2 e PedagogoCE1) também ingressaram por concurso público. No princípio, o pedagogo e a pedagoga do Estado do Maranhão passaram a fazer parte do quadro pessoal dos Correios, na função de Agente dos Correios, nos anos de 1984 e 1998, respectivamente. Com o passar do tempo, a PedagogaMA1 e o PedagogoMA2 assumiram outras funções por meio do processo seletivo interno da empresa. A PedagogaMA1 passou a ocupar a função de Coordenadora do Polo de Educação Corporativa, e o PedagogoMA2, a função de Instrutor I, ambos na Unidade dos Correios, da cidade de São Luís.

Já o PedagogoCE1 prestou o concurso público previsto pelo Edital nº 13/ECT, organizado pela banca CESPE/UnB, em 24 de março de 2011, para o cargo de Pedagogo, tendo, como requisito, o “diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de graduação de nível superior em Pedagogia, fornecido por instituição de ensino superior”, sendo subordinado às Leis do Trabalho – CLT (CESPE/UnB, 2014). Quando foi aprovado e nomeado, apto a assumir o cargo, o PedagogoCE1 ingressou na Unidade dos Correios, na cidade do Recife, Pernambuco, mas, por morar em Fortaleza, Ceará, ele pediu transferência. E assim foi concedido.

Identificamos que, dos três ingressantes nos Correios, o PedagogoCE1 foi o único que prestou um concurso externo para um cargo que exigia formação em Pedagogia por parte do candidato. Já a PedagogaMA1 e o PedagogoMA2 exercem suas atribuições laborais por meio dos conhecimentos e métodos pedagógicos. Portanto, mesmo que a PedagogaMA1 e o PedagogoMA2 não tenham se inserido, nos Correios, diretamente na vaga de pedagogo(a), a atuação de cada um(a) nesse espaço tem conexão com a ciência da educação, pois, de acordo com perspectiva de Libâneo (2001):

O pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias na prática educativa, direta ou indiretamente ligados à organização e os processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista a formação humana previamente definida em sua contextualização histórica (LIBÂNEO, 2001, p.11).

Nesse aspecto, a ação laboral do(a) participante do Maranhão estabelece uma relação com a formação em Pedagogia, pois o ingresso posterior ao cargo de origem possibilita a sistematização de uma prática pedagógica no desenvolvimento da formação humana, social e profissional no campo em que atuam, conforme podemos verificar nas discussões das próximas categorias, principalmente no que tange às atribuições.

Fechando o ciclo de participantes, destacamos o PedagogoPI1. Ingressou na empresa em que atua por concurso no ano de 2014, para o cargo de nível médio na área de atendimento. Mas, no decorrer das suas atividades, submeteu-se a um processo seletivo interno para atuar na função de instrutor de aprendizagem. Identificou-se que os requisitos de acesso para a vaga desse participante é como dos(as) PedagogaMA1, PedagogoMA2 e PedagogaBA2. Seu contrato de trabalho é estabelecido pela CLT.

À medida que apresentamos a forma de ingresso e o vínculo de trabalho do(a) pedagogo(a), mapeamos os lugares de atuação desse(a) profissional, enfatizando os espaços e algumas das características que permitem tal acesso para o exercício do trabalho pedagógico da sua função.

### ***A função desses(as) profissionais no ambiente organizacional***

Em se tratando da função de cada pedagogo(a) selecionado(a) em cada Estado da Região Nordeste do Brasil, identificamos um quadro diversificado no tocante à nomenclatura do registro laboral desse(a) profissional no campo de trabalho organizacional. Por exemplo:

- a) A PedagogaPB1 é analista de RH Sênior;
- b) O PedagogoBA1 é analista técnico;
- c) O PedagogoPB2 e a PedagogaAL1 atuam como consultor(a) de Recursos Humanos;
- d) A PedagogaPB4, a PedagogaRN1 e o PedagogaPE1 são analistas de Gestão, com o registro de Pedagogo na CLT;
- e) O PedagogoCE1 é analista dos correios, também registrado na CLT como Pedagogo;
- f) A PedagogaMA1 é coordenadora do Polo de Educação Corporativa;
- g) A PedagogaPB3 e a PedagogaSE1 atuam como Pedagoga;
- h) O PedagogoMA2 e o PedagogoPI1 são instrutores;
- i) A PedagogaBA1 tem a função de instrutora de desenvolvimento comportamental.

Dividindo as funções dos(as) Pedagogos(as) organizacionais entre as áreas da Pedagogia e da Administração, com base nas terminologias de cada função, identificamos a maior concentração dos termos das funções ligados à área de Administração, correspondendo a 07 do total de 09. São elas: Analista de RH Sênior, Analista Técnico, Consultor(a) de Recursos Humanos, Analista de Gestão – Pedagogo, Analista dos Correios – Pedagogo, Coordenadora do Polo de Educação Corporativa e Instrutora de Desenvolvimento Comportamental. Já a Pedagogia obteve apenas duas referências de proximidade profissional: a Pedagoga e Instrutores.

Após essa divisão, constatamos que as funções dos(as) pedagogos(as) ligadas à área da Administração recebem tais nomenclaturas por ter mais proximidade com o campo organizacional, principalmente por envolver demandas de processos e gestão. As evidências desse fato demonstram que o(a) pedagogo(a) ainda é reconhecido(a), pelo mercado de trabalho, como um(a) profissional da educação escolar que trabalha “apenas” com aprendizagens de crianças. Logo, quando suas possibilidades laborais rompem as barreiras escolares e passam a adentrar os espaços não escolares (fora da escola) na condição de especialista da educação, observamos que, timidamente, esse(a) profissional é nomeado(a) de Pedagogo(a) para o cargo que exerce. Sendo assim, os cenários de ENE devem considerar o trabalho do(a) pedagogo(a) de forma ampla, sem se restringir à docência, pois, segundo Libâneo (2001), o(a) pedagogo(a), na categoria de especialista, *stricto sensu*, é aquele(a) que

[...] sempre com a contribuição das demais ciências da educação e sem restringir sua atividade profissional ao ensino, trabalham com atividades de pesquisa, documentação, formação profissional, educação especial, gestão de sistemas escolares e escolas, coordenação pedagógica, animação sociocultural, formação continuada em empresas, escolas e outras instituições. (LIBÂNEO, 2001, p. 11).

À luz dessa definição, mesmo que participantes investigados(as) dos estados da Região Nordeste do Brasil não tenham, em seu registro profissional, a função de Pedagogo(a) identificada na CLT, para ingressar à vaga ou exercer suas atividades de trabalho, especialmente por ser derivada de um concurso, faz-se necessário ter a formação em Pedagogia. Salvo nos casos em que não especificam tal graduação, porém, por envolver ações de processos formativos, compreendemos que o(a) profissional da Pedagogia, entendida como ciência da educação, também está apto(a) a desenvolvê-las fora da escola. No entanto, são pedagogos(as) especialistas que contribuem com educação profissional, coordenação pedagógica e formação continuada em ambientes corporativos. Segundo Kowalczuk e Vieira (2011), o(a) pedagogo(a)

é um agente educacional nas organizações e sua função é a concretização da educação dentro dos interesses empresariais de cada momento específico. Estabelece-se na organização como um profissional que agrega valores, juntamente com outros profissionais. Acompanha todo o desenvolvimento profissional dos colaboradores e seu desempenho viabiliza cursos internos e externos, técnicos ou comportamentais. (KOWALCZUK; VIEIRA, 2011, p. 12468-12469).

A partir disso, evidenciamos a diferenciação que existe entre os(as) pedagogos(as) que atuam em escolas, vistos(as) como Pedagogos(as) *lato sensu*, entre os(as) quais se incluem os(as) professores e os(as) ocasionais, que dedicam parte do seu

tempo no desenvolvimento de atividades, assimilação e reconstrução de saberes (LIBÂNEO, 2001). Desse modo, faz-se necessário conhecer a área de atuação dos(as) pedagogos(as) no campo organizacional, para ser possível desvelar os aspectos performativos desses(as) profissionais.

### **Sinalizando a área de atuação do trabalho pedagógico**

Após conhecermos a forma de ingresso e a função do(a) pedagogo(a), agora, apresentamos a sua área de atuação no espaço organizacional. O grupo de Pedagogos(as) participantes exerce suas funções nas áreas de: Recursos Humanos – RH, Divisão de Gestão de Pessoas e Educação Corporativa.

Quando esquematizamos a conexão existente entre as três áreas de atuação do(a) profissional da Pedagogia, descobrimos que sua função inclui a captação, desenvolvimento de pessoas (incluindo a atividade de treinamento) e processos de aprendizagem, como uma alternativa que permeia cada ambiente organizacional, como mostra a Figura 1 abaixo.

**Figura 1** - Principais áreas de atuação do(a) pedagogo(a) no espaço organizacional



Fonte: Autores (2020).

De acordo Santos e Mariano (2012), Recursos Humanos (RH) é uma área da organização responsável pela parte das ações operacionais e burocráticas, como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, demandas sindicais, entre outras, tendo uma postura mais técnica. Porém, algumas dessas atividades estão ligadas ao setor de departamento pessoal, a qual têm proximidade com o RH. Ainda nessa perspectiva conceitual, Prado, Silva e Cardoso (2015) afirmam que o(a) pedagogo(a) no setor de RH, é responsável pelo desenvolvimento e pela preparação profissional, tendo a função empresarial de qualificar o pessoal nas diferentes áreas do saber organizacional, objetivando gerar qualidade e produtividade para atender as necessidades da organização.

Por outro lado, na Gestão de Pessoas, estão as ações de desenvolvimento, desempenho e comportamento dos(as) funcionários(as) da organização, buscando potencializá-los de maneira estratégica. Definindo, brevemente a Educação Corporativa, fechando a terceira área de atuação do(a) pedagogo(a), Kowalczyk e Vieira (2011, p. 12471) argumentam que “é mais que um treinamento empresarial, é um processo de aprendizagem e de inovação nas organizações, mas seu resultado não é visto de um dia para outro, é um processo longo e contínuo”.

Com base nos significados das três áreas de atuação, a possível proximidade com a formação em Pedagogia vincula-se ao desenvolvimento de pessoas e processos de aprendizagem, à medida que se propõe gerar resultados positivos para a organização em que o(a) especialista da educação atua. Ou melhor, embora as particularidades das áreas estejam presentes entre esses campos de trabalho, ambas se encontram articuladas na mediação do(a) pedagogo(a), promovendo uma prática educativa interdisciplinar que sistematiza os saberes específicos da organização e os saberes pedagógicos, como podemos perceber no subtópico a seguir.

### **As atribuições pedagógicas desenvolvidas no campo organizacional**

Chegando à etapa das atribuições dos(as) pedagogos(as), listamos um quadro das atividades desenvolvidas pelos(as) 14 participantes que atuam entre as áreas do RH, Gestão de Pessoas e Educação Corporativa.

**Quadro 1 – Listagem das atribuições dos(as) pedagogo(as) nos espaços organizacionais**

Pedagogo(a)	Atribuições pontuadas pelo(a) participante
PedagogaPB1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recrutamento e seleção;</li> <li>2. Levantamento das necessidades de treinamento;</li> <li>3. Desenvolvimento das equipes;</li> <li>4. Capacitação de liderança;</li> <li>5. Endomarketing e comunicação interna;</li> <li>6. Problemas de aprendizagem;</li> </ol>
PedagogoPB2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treinamento na empresa voltado para RH;</li> <li>2. Desenvolvimento de pessoas;</li> <li>3. Recrutamento e seleção;</li> <li>4. Clima organizacional;</li> <li>5. Capacitação de colaboradores;</li> <li>6. A aprendizagem na empresa.</li> </ol>
PedagogaPB3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitações in company – internos e externos dos colaboradores;</li> <li>2. Gerenciar gestão de desempenho por competências.</li> <li>3. Gerenciar plano de cargos carreira e salários;</li> <li>4. Gerenciar a descentralização de créditos, entre outros.</li> </ol>
PedagogaPB4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão do conhecimento;</li> <li>2. Promoção de eventos que proporcionem saúde, bem-estar, maior integração da equipe;</li> <li>3. Identificação das necessidades de treinamento;</li> <li>4. Desenvolvimento dos funcionários.</li> </ol>
PedagogaRN1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundamento da estrutura da organização;</li> <li>2. Principais aspectos do comportamento organizacional (conflitos, poder, liderança, comunicação, motivação, técnicas de negociação);</li> <li>3. Gestão estratégica de recursos humanos;</li> <li>4. Aspectos do conteúdo e formas de abordagem para Educação Corporativa e trabalhos de grupo;</li> <li>5. Concepção e gerenciamento de projetos educativos em desenvolvimento, saúde, segurança, clima e desempenho;</li> <li>6. O ambiente organizacional e as implicações para saúde física e mental dos trabalhadores;</li> </ol>
PedagogaRN1	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Teoria da aprendizagem e Andragogia;</li> <li>8. Planejamento, acompanhamento, avaliação de treinamentos e demais processos educacionais e educação à distância;</li> <li>9. Ambiente virtual de aprendizagem e ética profissional.</li> </ol>
PedagogaPE1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controle e organização de material didático para treinamento;</li> <li>2. Apoio aos instrutores na disponibilidade de recursos necessários ao treinamento;</li> <li>3. Elaboração de plano de ensino para desenvolvimento de um novo treinamento;</li> <li>4. Cadastro de treinamentos no banco de dados do sistema;</li> <li>5. Pesquisa, contato e contratação de fontes externas para ministração de treinamento;</li> <li>6. Levantamento de necessidades de treinamento programação anual;</li> <li>7. Gestão do Programa de Jovem Aprendiz;</li> <li>8. Apoio nas comissões de qualidade de vida e prevenção ao uso de álcool e drogas;</li> </ol>
PedagogoCE1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompanhamento dos treinamentos;</li> <li>2. Desenvolvimentos dos empregados.</li> </ol>
PedagogaMA1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalhamos com os novos empregados ao adentrarem na organização;</li> <li>2. Elaboramos com as demais áreas o plano de educação corporativo;</li> <li>3. Fazemos a disseminação e acompanhamento à realização desse plano junto aos empregados;</li> <li>4. Nossa equipe participa da elaboração e formatação de cursos corporativos;</li> <li>5. Realizamos contratação de cursos externos oferecidos no mercado que atende nossa necessidade;</li> <li>6. Realizamos parcerias com outras instituições públicas;</li> <li>7. Prestamos consultorias junto às áreas;</li> <li>8. Organizamos eventos internos na disseminação de temas relevantes.</li> </ol>
PedagogoMA2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenação de soluções educacionais;</li> <li>2. Ministrando treinamento profissional e Corporativo;</li> <li>3. Divulgar (antes e pós-treinamento);</li> <li>4. Operar sistemas internos de cadastro e geração de Soluções educacionais;</li> <li>5. Emissão e análise de relatórios educacionais, entre outras.</li> </ol>
PedagogaBA1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento de cursos, materiais, recursos visuais, conforme o perfil e necessidades da organização;</li> <li>2. Ministrando cursos;</li> </ol>

## Desenho da condição profissional dos(as) pedagogos(as) no contexto organizacional

Pedagogo(a)	Atribuições pontuadas pelo(a) participante
	3. Elaboração, aplicação e correção de avaliações; 4. Lançamentos de notas no sistema; 5. Envio de parecer técnicos às empresas;
PedagogoBA2	1. Planeja, organiza, controla e assessora as organizações nas áreas de RH; 2. Elaborar projetos.
PedagogaSE1	1. Atuar no desenvolvimento de pessoas e desenvolver programas de capacitação para as diversas áreas da Instituição ; 2. Elaborar, coordenar e acompanhar a execução plano de desenvolvimento de competências, estudos, trabalhos atinentes à realidade educacional/instrucional dos funcionários da instituição; 3. Atuar em atividades relativas à execução do plano de progressão funcional dos funcionários; 4. Atuar no desenvolvimento de programas de qualidade de vida dos funcionários.
PedagogoPI1	1. Atuar como facilitador de aprendizagem em seus vários papéis de atuação: instrutor presencial, tutor, conteudista, mentor, moderador; 2. Atuar no desenho e atualização de soluções educacionais em todas suas fases de análise e planejamento, desenvolvimento, implementação e avaliação; 3. Propor melhorias nos processos e programas de educação corporativa; 4. Capacitar e promover o desenvolvimento de facilitadores de aprendizagem 5. Acompanhar, apoiar e orientar a atuação dos facilitadores de aprendizagem 6. Executar as metas relacionadas aos indicadores do plano anual de educação; 7. Interagir com outros órgãos e/ou equipes, promovendo o trabalho coletivo e prestando consultoria educacional as demais áreas da empresa; 8. Atuar como agente do conhecimento, executando ações de disseminação do modelo e das práticas de Gestão do Conhecimento; 9. Realizar viagens para desenvolvimento de capacitação de empregados ou participação em treinamentos relacionados às atribuições desenvolvidas;
PedagogaAL1	1. Recrutamento e seleção; 2. Treinamento, desligamento e formação profissional.
<b>TOTAL</b>	<b>75 Atribuições</b>

Fonte: Autores (2020).

Verificamos que as 75 atribuições do trabalho dos(as) pedagogos(as) nos espaços organizacionais têm se mostrado num movimento interdisciplinar entre os conhecimentos de natureza pedagógica e organizacional, além de representar o rompimento de fronteiras de atuação do(a) pedagogo(a) e o seu desdobramento para atender algumas das demandas administrativas, principalmente, quando se vincula a uma atividade de treinamento, por exemplo.

A dimensão pedagógica implicada no espaço organizacional apresenta-se de forma aplicada, ou seja, vincula-se a saberes e fazeres que têm identidade adjacente, numa lógica de interdisciplinaridade. Segundo Fazenda (2011), a interdisciplinaridade, além de se caracterizar pelas trocas de especialistas e pelo grau de interação, só

[...] será possível pela participação progressiva num trabalho de equipe que vivencie esses atributos e vá consolidando essa atitude. É necessário, portanto, além de uma interação entre teoria e prática, que se estabeleça um treino constante no trabalho interdisciplinar, pois, interdisciplinaridade não se ensina, nem se aprende, apenas 'vive-se, exerce-se'. Interdisciplinaridade exige um engajamento pessoal de cada um. Todo indivíduo engajado nesse processo será o aprendiz, mas, na medida em que familiarizar-se com as técnicas e quesitos básicos, o criador de novas estruturas, novos conteúdos, novos métodos, será motor de transformação. (FAZENDA, 2011, p. 94).

Compreendemos, a partir do comentário de Fazenda (2011), que a natureza interdisciplinar aplicada do trabalho pedagógico no âmbito organizacional reflete em uma prática contextualizada que articula saberes específicos da Pedagogia com as contribuições de outros campos de conhecimento. Isto é, os saberes e as competências específicas do(a) profissional da Pedagogia para áreas de RH, Gestão de Pessoas e Educação Corporativa, coadunam-se, inclusive, com as atribuições do(a) pedagogo(a), de acordo com o art. 5 das DCN de Pedagogia (BRASIL, 2006), mesmo que a perspectiva formativa do curso seja centralmente definida em torno da docência escolar:

I – atuar com ética e compromisso com vistas à construção de uma sociedade justa, equânime, igualitária;

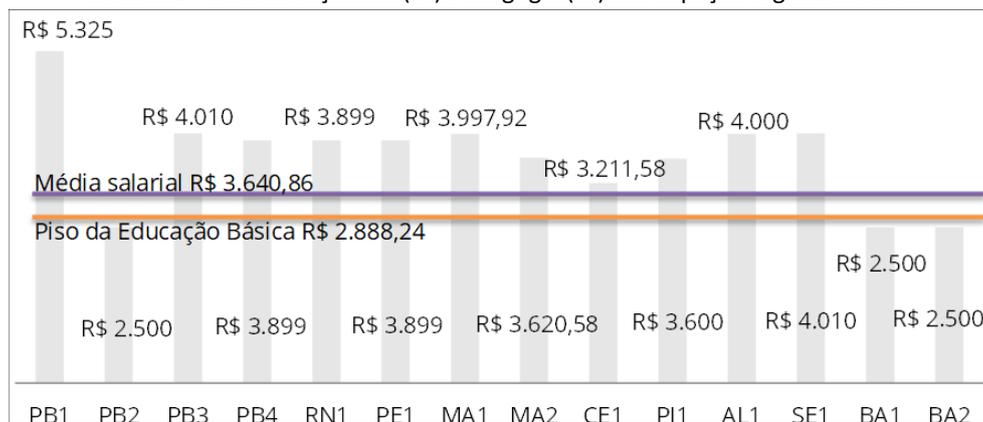
- IV – trabalhar, em espaços escolares e não-escolares, na promoção da aprendizagem de sujeitos em diferentes fases do desenvolvimento humano, em diversos níveis e modalidades do processo educativo;
- VII – relacionar as linguagens dos meios de comunicação à educação, nos processos didático-pedagógicos, demonstrando domínio das tecnologias de informação e comunicação adequadas ao desenvolvimento de aprendizagens significativas;
  - desenvolver trabalho em equipe, estabelecendo diálogo entre a área educacional e as demais áreas do conhecimento;
  - participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico;
  - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares;
- XVI – estudar, aplicar criticamente as diretrizes curriculares e outras determinações legais que lhe caiba implantar, executar, avaliar e encaminhar o resultado de sua avaliação às instâncias competentes. (BRASIL, 2006, p. 2,3).

Em conjunto com esses aspectos do Art. 5º das DCN, percebemos que as atribuições do(a) pedagogo(a), listadas no Quadro 1, revelam, em alguns pontos, um deslocamento do fazer especificamente educativo para tarefas de caráter mais administrativo. Ou seja, o domínio interdisciplinar de saberes parece consistir em um aporte para o desenvolvimento integrado de atribuições claramente plurais e multidimensionais no saber fazer do(a) profissional da Pedagogia no campo organizacional.

### Remuneração dos(as) Pedagogos(as) nos espaços organizacionais

Em relação à remuneração salarial dos(as) pedagogos(as) atuantes no campo organizacional, nota-se uma variação de média salarial de R\$ 3.640,86. Trata-se de um valor superior se comparado ao Piso dos professores da Educação Básica, que é de R\$ 2.888,24, ano base 2020.

Gráfico 1 - Remuneração dos(as) Pedagogos(as) nos espaços organizacionais



Fonte: Autores (2020).

Percebemos, no Gráfico 1, que a remuneração salarial do(a) pedagogo(a) pesquisado(a) fora do âmbito escolar é consideravelmente positiva, com exceção dos participantes PedagogoPB2 e PedagogoBA2 e a PedagogaBA1, pois, os(as) pedagogos(as) dos Estados da Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão, Ceará, Sergipe e Alagoas recebem acima do Piso da Educação Básica, ano base 2020. Usa-se o valor do Piso como um aspecto comparativo para mostrar que existem campos de atuação fora da docência em que este(a) profissional especialista da Pedagogia está sendo mais bem remunerado.

Outros casos encontrados foram o da PedagogaMA1 e o do PedagogoMA2. Nota-se que ambos ingressaram nos Correios na função de Analista, mas, com o passar do tempo, mudaram de função (como se destacou na categoria “a função desses(as) profissionais no ambiente organizacional”), passando a receber mais um complemento, respectivamente, de R\$ 1.025,00 – pela função de *Coordenadora do Polo de Educação Corporativa*, e o outro de R\$ 667,66 – por ser *Instrutor I*.

Compreendemos, com base neste panorama salarial, que o espaço organizacional, pode ser considerado como uma área de investimento para os(as) pedagogos(as) que estão buscando experienciar outros trabalhos pedagógicos com melhor remuneração, se comparado com o(a) docente que atua apenas na educação básica.

Com base nas informações do site TrabalhaBrasil.com, é possível destacar que os valores de salário do(a) pedagogo(a) concordam com o porte da empresa e o nível de senioridade – Trainee, Júnior, Pleno, Sênior e Master. Por exemplo, a PedagogaPB1 recebe, em média, R\$ 5.325,00 na função de *Analista de RH Sênior*, porém a nomenclatura da sua função não corresponde à categoria, pois, se comparada pela divisão e a média do valor que recebe um(a) pedagogo(a) previsto no site, enquadrar-se-ia no nível Master, como se exemplifica na Figura 2.

**Figura 2** – Página do site da Trabalha Brasil sobre o Salário Nacional dos(as) Pedagogos(as)

Porte da Empresa	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Pequena	R\$ 1.269,51	R\$ 1.586,89	R\$ 1.983,61	R\$ 2.479,51	R\$ 3.099,39
Média	R\$ 1.650,36	R\$ 2.062,95	R\$ 2.578,69	R\$ 3.223,36	R\$ 4.029,20
Grande	R\$ 2.145,47	R\$ 2.681,84	R\$ 3.352,30	R\$ 4.190,38	R\$ 5.237,98

Salários por porte de empresa e nível profissional

Fonte: <https://www.salario.com.br/profissao/pedagogo-cbo-239415/> (2020).

Só se prevê esse comparativo salarial devido ao fato de a PedagogaPB1 ser uma profissional da Pedagogia que atua no RH. Tal área (do campo da Administração) ainda não considera a denominação de “Pedagogo Analista em RH”, tendo em vista que a formação em Pedagogia não prevê essa nomenclatura para os(as) egressos(as) do curso.

Outro dado importante no tocante à remuneração salarial do(a) pedagogo(a) vem do site Salário.com. Exemplo:

Um Pedagogo ganha em média R\$ 2.512,59 no mercado de trabalho brasileiro para uma jornada de trabalho de 38 horas semanais de acordo com pesquisa do Salario.com.br junto a dados oficiais do CAGED no período de 05/2019 até 12/2019 com um total de 3.667 salários. A faixa salarial do Pedagogo CBO 2394-15 fica entre R\$ 2.293,22 (média do piso salarial 2020 de acordos, convenções coletivas e dissídios), R\$ 1.996,00 (salário mediana da pesquisa) e o teto salarial de R\$ 6.233,11, considerando os profissionais com carteira assinada em regime CLT de todo o Brasil (SALÁRIO, 2019).

Se for comparada a média salarial dos(as) pedagogos(as) da pesquisa, com a que foi identificada no site Salário.com, nota-se uma média ainda maior em relação ao que foi apresentado. Sem contar que o atual Piso salarial ofertado para o ano de 2020 não corresponde à prática do mercado.

Em síntese, o desenho da condição profissional do(a) pedagogo(a) organizacional revela uma espécie de raio-x de atuação, o qual permite enxergar as ‘nuances’ da possibilidade de um trabalho pedagógico nos espaços não escolares, mesmo que em meio as suas limitações. Desse modo, quando se trata de formação na empresa, Sánchez (2014) ressalta que a Pedagogia não pode viver às margens das transformações contemporâneas, porque as organizações estão investindo no desenvolvimento da capacidade humana de aprender.

Logo, para acompanhar essas evoluções, algumas organizações já contam com a expertise teórica e metodológica dos(as) pedagogos(as) em seu sistema organizacional. Tal iniciativa tem sido administrada por meio do lançamento de editais de concurso público e privado ou por contrato de trabalho (amparados pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT), apresentando requisitos mínimos e conhecimentos específicos para a atuação do(a) pedagogo(a) no atendimento das demandas do treinamento e desenvolvimento profissional dos(as) trabalhadores(as).

## Considerações finais

Caracterizar a condição profissional dos(as) 14 pedagogos(as) no espaço organizacional permitiu conhecer desde a forma de ingresso e vínculo de trabalho até a sua remuneração salarial. Sendo assim, à medida que as possibilidades de inserção foram reveladas, as limitações também passaram a existir, exigindo, assim, que o(a) pedagogo(a) se aproprie de conhecimentos específicos vinculados às áreas de atuação no RH, Gestão de Pessoas e Educação Corporativa, pois envolvem atribuições complexas em torno do treinamento, desenvolvimento profissional e aprendizagem organizacional. Atualmente, os Cursos de

Pedagogia não promovem esse repertório formativo, como foi conferido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de Pedagogia (BRASIL, 2006).

Nesse sentido, a condição profissional de certos(as) participantes da pesquisa manteve-se paralela às formações e especializações em Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa e Educação a distância, para complementar e orientar as pistas de como desenvolver o treinamento e a promoção da aprendizagem que competem às dinâmicas organizacionais.

Destarte, é preciso problematizar e ampliar a formação do(a) pedagogo(a) para atender as demandas de educação no setor corporativo, inclusive, frente às diversas possibilidades de aprendizagens que se vinculam ao seu trabalho pedagógico fora da escola, para que, assim, venha a ser reconhecido(a) como um(a) profissional da Pedagogia que também pertence àquele espaço laboral, conforme indicam as Diretrizes Curriculares de Pedagogia.

Este panorama da condição profissional do(a) pedagogo(a) como especialista da Educação propõe, portanto, auxiliar no processo de problematização dessa temática nos cursos de Pedagogia, especialmente no que tange aos aspectos teóricos e metodológicos, como parte integrante das exigências da sociedade contemporânea para atender às novas agendas de trabalho, enquanto os âmbitos organizacionais estão apostando em práticas educativas em função da promoção da aprendizagem de todos(as) que fazem parte do sistema corporativo.

### Referências

BRASIL. Resolução CNE/CP n. 1, de 15 de maio de 2006. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 11. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf). Acesso em: 10 out. 2020.

CESPE/UnB (Brasil). Edital concurso público n.º 13. Ministério das Comunicações. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Concurso público nacional para provimento de vagas e formação de cadastro de reserva em cargos de nível superior e de nível médio. *Cespe/UnB*: ECT, n.13, p. 1-19, 24 março 2011. Disponível em: [http://www.cespe.unb.br/concursos/CORREIOS2011/arquivos/ED\\_13\\_CORREIOS\\_2011\\_NS\\_NM.PDF](http://www.cespe.unb.br/concursos/CORREIOS2011/arquivos/ED_13_CORREIOS_2011_NS_NM.PDF). Acesso em: 20 nov. 2020.

CHARMAZ, Kathy. *A construção da teoria fundamentada*: um guia prático para análise qualitativa. Tradução de Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CONSULPLAN (Brasil). Edital concurso público 001/2014. Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU. Concurso Público em âmbito nacional, destinado a selecionar candidatos para o preenchimento de vagas para o quadro de servidores, bem como para a formação de Cadastro de Reserva. *Consulplan*, CBTU, n. 1, p 1-33, 18 mar. 2014. Disponível em: <https://d3du0p87blxrg0.cloudfront.net/concursos/405/15.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

EBSERH. Edital concurso público n. 08/2014 – HULW-UFPB. Edital n.01, Extrato de edital. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH. Ebsersh: AOCB, n. 8, p. 1, 16 abr. 2014. Disponível em: <https://www.institutoaocb.org.br/concurso.jsp?id=48>. Acesso em: 14 out. 2020.

EBSERH. Edital concurso público 08/2014 – HULW-UFPB. Edital nº 3-EBSERH – Área Assistencial. Ebsersh: AOCB, p. 1-11, 17 abr. 2014. Disponível em: [https://www.institutoaocb.org.br/concursos/arquivos/hulw\\_edital03.pdf?](https://www.institutoaocb.org.br/concursos/arquivos/hulw_edital03.pdf?). Acesso em: 14 out. 2020.

EBSERH. Edital n. 03/2014, anexo II, relação de emprego e requisitos – área assistencial. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH. Ebsersh: AOCB, n. 03, p. 1-3, 17 abr. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/agentes-publicos/concursos-e-selecoes/concursos/2014/concurso-no-08-2014-hulw-ufpb/edital-normativo/edital-no-03-anexo-ii-relacao-de-emprego-e-requisitos-area-assistencial.pdf/view>. Acesso em: 14 out. 2020.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. *Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia*. 6 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011[1979]. Disponível em: [https://www.pucsp.br/gepi/downloads/pdf\\_livros\\_integrantes\\_gepi/livro\\_integracao\\_interdisciplinaridade.pdf](https://www.pucsp.br/gepi/downloads/pdf_livros_integrantes_gepi/livro_integracao_interdisciplinaridade.pdf). Acesso em: 12 out. 2020.

KOWALCZUK, Lidiane Mendes Ferreira; VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovsli. O pedagogo nas organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, X, 2011, Pontifícia Universidade Católica. Curitiba – PR. *Formação para mudanças no*

contexto da educação: políticas, representações sociais e práticas. *Anais [...]*. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica: 2011. p. 2467-2475. Disponível em: <https://silo.tips/download/o-pedagogo-nas-organizaoes>. Acesso em: 10 out. 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. Ensinar e aprender, aprender e ensinar: o lugar da teoria e da prática em didática. In: LIBÂNEO, José Carlos; ALVES, Nilda (Org.). *Temas de pedagogia: diálogos entre didática e currículo*. São Paulo: Cortez Editora, 2012, p. 35-60.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. *Educar em revista*, Curitiba, Editora da UFPR, n. 17, p. 153-176, 2001. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2074/1726>. Acesso em: 12 out. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

PAES, Marcela Soares Polato; ADAM, Joyce Mary. Os novos desafios do educador frente ao processo de globalização: a atuação do pedagogo no ambiente organizacional. *Revista Espacios*, v. 36, n. 13, p. E-2, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n13/153613E2.html>. Acesso em: 30 abr. 2023.

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. *Educação, Cultura e Comunicação*, v. 4, n. 7, 2013. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/291825116\\_A\\_Atuacao\\_do\\_Pedagogo\\_na\\_Empresa\\_A\\_Aplicacao\\_Eficiente\\_e\\_Eficaz\\_da\\_Pedagogia\\_Empresarial](https://www.researchgate.net/publication/291825116_A_Atuacao_do_Pedagogo_na_Empresa_A_Aplicacao_Eficiente_e_Eficaz_da_Pedagogia_Empresarial). Acesso em: 30 abr. 2023.

SALÁRIO. *Pedagogo – salário 2020 e mercado de trabalho*. In: SALÁRIO.COM. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/pedagogo-cbo-239415/>. Acesso em: 14 out. 2020.

SÁNCHEZ, Pablo John Morales. El papel de la pedagogia em laformación empresarial. *Cuestiones Pedagógicas*, n 23, p. 85-104, 2014. Disponível em: [http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_1.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_1.pdf). Acesso em: 16 ago. 2020.

SANTOS, Shirlei Andréa Guedes Dantas Araújo; MARIANO, Ari Melo. Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: Integração à Estratégia para Garantir o Crescimento Sustentável da Organização. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2012, Ponta Grossa, Paraná. *Gestão estratégica: empreendedorismo e sustentabilidade*. Anais [...]. Ponta Grossa: Estúdio texto, 2012. p. 1-10. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/276410159\\_da\\_administracao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_a\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_integracao\\_a\\_estrategia\\_para\\_garantir\\_o\\_crescimento\\_sustentavel\\_da\\_organizacao\\_administration\\_of\\_human\\_resource\\_management\\_of\\_the\\_people\\_the\\_ne](https://www.researchgate.net/publication/276410159_da_administracao_de_recursos_humanos_a_gestao_de_pessoas_integracao_a_estrategia_para_garantir_o_crescimento_sustentavel_da_organizacao_administration_of_human_resource_management_of_the_people_the_ne). Acesso em: 28 jan. 2020.

SEVERO, José Leonardo Rolim de Lima. Educação não escolar como campo de práticas pedagógicas. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 96, n. 244, p. 561-576, 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2176-66812015000300561&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2176-66812015000300561&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 03 set. 2021.

STRAUSS, Anselm.; CORBIN, Juliet. *Basics of qualitative research*. Thousand Lage Daks: Lage Publications, 1990.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Tradução de Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

---

RECEBIDO: 13/04/2022  
APROVADO: 01/06/2023

RECEIVED: 13/04/2022  
APPROVED: 01/06/2023