

**A PEDAGOGIA EMPRESARIAL NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES DO
CONHECIMENTO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

***THE ENTREPRENEURIAL PEDAGOGY IN THE FRAMEWORK OF KNOWLEDGE
ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW***

***LA PEDAGOGÍA EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES DEL
CONOCIMIENTO: UNA REVISIÓN DE LITERATURA***

Verônica Maria Neto Lopes

vera.ne@hotmail.com

Especialista em Gestão Pública e em Gestão de Recursos Humanos
Professora da Faculdade São Francisco de Juazeiro- BA (FASJ)

Andreza Maia Silva Barbosa

andreza.psicologia@gmail.com

Mestre em Psicologia
Professora da Faculdade Irecê (FAI)

RESUMO

O referido trabalho trata-se de uma revisão de literatura na qual buscou-se pontos congruentes de autores que discutem a Pedagogia Empresarial como nova perspectiva de aprendizagem no âmbito das Organizações do Conhecimento (OC). Destaca-se a importância da aprendizagem continuada no repertório dessas organizações diante do atual cenário de mudanças e transformações pelas quais passam as instituições do século XXI. Nesse sentido, a Pedagogia Empresarial ou Andragogia Empresarial traz uma profunda discussão sobre o papel do pedagogo empresarial, sendo este considerado de suma importância para o desenvolvimento de habilidades e na promoção da criatividade e inovação, as quais devem ser primordiais no desenvolvimento de competências, de modo que as organizações possam realizar a sua missão e manterem-se estrategicamente posicionadas em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Palavras-Chaves: Pedagogia Empresarial. Andragogia Empresarial. Organizações do Conhecimento. Pedagogo empresarial. Competências.

ABSTRACT

This work is about a literature review where we sought the congruent points of authors that discuss the Business Pedagogy as a new perspective of learning in the scope of knowledge

organizations. The importance of continuous learning in the repertoire of these organizations is highlighted in view of the current scenario of changes and transformations undergone by institutions of the 21st century. In this sense, the Business Pedagogy or Andragogy brings a deep discussion about the role of the business pedagogue, which is considered of utmost importance for the development of skills and the promotion of creativity and innovation, which should be paramount in the development of skills, so that organizations can fulfill their mission and remain strategically positioned in an increasingly competitive and dynamic market.

Keywords: Business pedagogy. Business andragogy. Knowledge organizations. Business pedagogue. Skills.

RESUMEN

Este trabajo se trata de una revisión de literatura donde se buscó puntos congruentes de autores que discuten la Pedagogía Empresarial como nueva perspectiva de aprendizaje en el ámbito de las Organizaciones del Conocimiento (OC). Se destaca la importancia del aprendizaje continuado en el repertorio de esas organizaciones ante el actual escenario de cambios y transformaciones por el que pasan las instituciones del siglo XXI. En este sentido, la Pedagogía Empresarial o Andragogía Empresarial trae una profunda discusión sobre el papel del pedagogo empresarial, siendo este considerado de suma importancia para el desarrollo de habilidades y en la promoción de la creatividad e innovación, que deben ser primordiales en el desarrollo de competencias, de modo que las organizaciones puedan realizar su misión y mantenerse estratégicamente posicionadas en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

Palabras-Claves: Pedagogía empresarial. Andragogía Empresarial. Organizaciones del conocimiento. Pedagogo empresarial. Habilidades.

INTRODUÇÃO

Vive-se a Era do conhecimento ou Era da informação, um cenário repleto de mudanças e constantes transformações, em que a figura do humano, da pessoa, com todas as suas habilidades, competências e anseios por novos conhecimentos e satisfações pessoais, é o grande impulsionador de todos esses avanços (CHIAVENATO, 2010). Nesse panorama, sobretudo, diante dos modos mais recentes de se conceber a ciência

administrativa, surge a Pedagogia Empresarial e a figura do pedagogo no âmbito das organizações ou instituições.

Como uma nova área do conhecimento, a “proposta da Pedagogia Empresarial é ajudar as empresas a aprender a aprender, isso a partir da concepção da educação continuada, ou seja, para um mundo em constantes mudanças” (ABRANTES, 2009, p. 94-95). Assim, faz-se necessário desvincular-se do antigo paradigma de organizações tradicionais e centralizadoras – as quais repousam sobre o padrão newtoniano/cartesiano e apoiar-se em um novo modelo holístico, no qual deve haver a integralização de todos os departamentos, constituindo um todo indivisível e sinérgico (ANGELONI, 2005).

Essa realidade, portanto, constitui-se o novo desafio do século XXI, diante do qual as organizações não comportam mais estilos de administração baseados num modo reducionista e fragmentado de perceber as coisas. Nesse sentido, os próprios modos e estilos de administração têm buscado novas abordagens que consigam dialogar e mesmo apontar quais as decisões mais acertadas para que cursos de ações sejam promovidos, no sentido de satisfazer as necessidades dessas novas organizações, tornando-as produtivas, à medida que conseguem adaptar-se a essa nova realidade (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Outro ponto diz respeito à identificação e satisfação das necessidades das pessoas que compõem as organizações, ou seja, os seus funcionários. Isso porque tanto as organizações como as pessoas têm objetivos que precisam ser satisfeitos. “As organizações necessitam de pessoas para fazê-las funcionar, alcançar objetivos e oferecer resultados, mas por outro lado, as pessoas necessitam de organizações para trabalharem, autorrealizarem-se e ganharem a vida” (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

Como delimitação do estudo para um melhor conhecimento das questões tão diversas e complexas que envolvem o contexto empresarial, o referido trabalho estruturou-se em uma pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo fazer uma revisão sobre a Pedagogia Empresarial, discutindo a importância dela no âmbito das Organizações do Conhecimento (OC).

Outro ponto diz respeito à Andragogia Empresarial, a qual constitui-se o campo de estudo que procurará integralizar o saber necessário das pessoas em seu ambiente de trabalho,

haja vista que ela trata da educação de adultos. Juntamente com ela, encontra-se a figura do novo profissional das organizações, qual seja: o pedagogo empresarial que, a partir das perspectivas presentes no modo de agir das Organizações do Conhecimento, pode contribuir grandemente para que elas e seus funcionários possam atingir os seus objetivos.

MÉTODO

O referido artigo buscou compreender a Pedagogia Empresarial e a figura do pedagogo empresarial, diante de uma nova perspectiva da função administrativa no repertório das Organizações do Conhecimento (OC). Para tanto, elaborou-se uma revisão de literatura a partir das principais fontes bibliográficas a tratarem sobre a temática, tendo em vista a escassez de artigos acadêmicos que abordem essa questão. Para Gil (2016, p. 30), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Desse modo, o trabalho estruturou-se da seguinte maneira: no primeiro momento, buscou-se discutir a Andragogia Empresarial e aprendizagem continuada; no segundo momento, aborda-se o Paradigma Holístico e a Gestão do Conhecimento; logo em seguida, debate-se sobre a Avaliação de desempenho nas organizações, Educação corporativa e desenvolvimento organizacional ante a perspectiva sistêmica, e, por último, é apresentado um panorama comparativo entre os pontos de vistas de alguns autores sobre a Pedagogia Empresarial.

ANDRAGOGIA EMPRESARIAL E APRENDIZAGEM CONTINUADA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

A Andragogia Empresarial compõe a ciência ou o campo de estudos voltado totalmente para o desenvolvimento e a educação dos adultos, sendo esse um processo contínuo de técnicas e metodologias de ensino corporativo que busque, sobretudo, elevar o

nível de conhecimento de uma organização. “A educação continuada compreende a aprendizagem, principalmente entre adultos, como é o caso de funcionários de uma empresa” (ABRANTES, 2009, p. 93). A educação, assim, torna-se o foco constante. Como afirma Brandão (1981), ela acontece em diversos lugares, em espaços formais e não formais, podendo ocorrer em organizações sociais na transmissão do conhecimento de uma geração a outra.

Diferentemente do foco centrado no professor, a Andragogia busca um modelo de ensino em que o aluno (no caso o adulto) tenha participação ativa em sua aprendizagem (SILVA, 2009). Para isso, o uso da prática ou do concreto deve prevalecer sobre os modos de ensino unicamente conceituais, pois é a partir da prática que se retém por mais tempo os conhecimentos adquiridos. Nesse sentido, Abrantes (2009 p. 97) destaca que “a Andragogia tem de privilegiar a prática, ou melhor, tem de ir do abstrato para o concreto. Lembra mais e aprende mais aquilo que se faz”.

Sendo assim, a atuação do pedagogo empresarial pode dar-se em todos os setores da empresa, diretamente na promoção do conhecimento e desenvolvimento das habilidades das pessoas em seu ambiente de tarefas, podendo tais habilidades serem descritas da seguinte forma: “Equacionar problemas, relacionar-se com os outros, aprender a aprender, ter iniciativa, trabalhar como membro de equipes, administrar o seu próprio tempo, conhecer a si próprio e ter perseverança (CHIAVENATO, 2010, p. 70). Portanto, é no contexto do aprendizado constante e a partir das práticas de treinamentos voltados para uma cultura de geração de conhecimento que o pedagogo empresarial deve pautar suas ações de desenvolvimento dos colaboradores em seu ambiente de trabalho.

Não cabe ao pedagogo empresarial alterar processos ou estabelecer modelos de tarefas, mas, sim, acompanhar a pessoa adulta, auxiliando-a, ajudando-a e promovendo sua aprendizagem em seu contexto profissional. Da mesma forma que o faz um pedagogo com uma criança em seu desenvolvimento educacional e na sua aprendizagem. Por isso mesmo, é bastante discutido que o termo correto a ser empregado ao profissional que desempenha esse mesmo papel no âmbito das instituições profissionais deveria ser andragogo empresarial e não

pedagogo. Nas palavras de Abrantes (2009, p. 95), “[a] Andragogia refere-se à educação de adultos, em oposição à pedagogia, que se refere à educação de crianças e jovens”.

A Andragogia Empresarial, assim, compreende a atuação desse profissional que, por meio de uma educação continuada e corporativa e através de programas e processos, visa a uma educação que vai além de uma formação acadêmica e técnica, pois compreende também a aplicação de conhecimentos pedagógicos em educação. Todavia, um ponto fundamental a ser lembrado é que a atuação do pedagogo não deve reservar-se apenas ao desenvolvimento de conhecimentos e a técnicas, mas também a atitudes. Isso porque a proposta pedagógica deve ser também centrada no desenvolvimento de aprendizagens significativas. Corroborando essa ideia, Silva (2009) destaca que, como ciência, a função da Pedagogia Empresarial é desenvolver e trabalhar a parte intelectual, social e afetiva de todos que estão ligados à empresa. Para Abrantes (2010, p. 169), “[a] Pedagogia e Antropogogia¹ empresária depende totalmente da ação das pessoas, assim sendo, três fatores são fundamentais para a educação, o treinamento e a mudança de comportamento: motivação, liderança e comunicação”.

Nas organizações tradicionais, o treinamento era focado em preparar pessoas para a tarefa, apenas. Todavia, muitas mudanças ocorridas no contexto dos negócios, desde a época da industrialização, têm levado os administradores a repensarem suas práticas gerenciais. As áreas de gestão de pessoas, agora, precisam educar para o trabalho e não apenas treinar para tarefas específicas. O termo “educar” pressupõe mudança de comportamento, no sentido de práticas e atitudes que promovam um ambiente em que as pessoas se envolvam e se ajudem constantemente, tendo em vista não unicamente a sua função, mas o alcance dos objetivos da organização como um todo. Almeida e Costa discutem o pedagogo empresarial como sendo esse profissional que, atuando no interior das organizações e em correlação com a área de Gestão de pessoas, colabora para um ambiente propício à aprendizagem e à educação constantes. “O pedagogo passa a ganhar espaço dentro das empresas, na área de desenvolvimento de recursos humanos, onde trabalha com treinamento de pessoal, formação

¹ Velasco (2017) apresenta que o termo Antropogogia vem do grego, significando a educação do homem de uma forma geral, em qualquer etapa de sua vida e em qualquer fase de seu desenvolvimento psicobiológico, em função de sua vida natural, social e ergológica.

de mão de obra, capacitação em serviços, oficina, reuniões, seminários [...]” (ALMEIDA; COSTA, 2012, p. 04).

A Era do conhecimento ou Era da informação exige que o profissional do século XXI seja alguém com capacidade de compreender a empresa como um todo e não apenas o seu departamento ou tarefas específicas. Nesse sentido, surge a figura do especialista-generalista, que, para Angeloni (2005, p. 15), “é o profissional moderno das organizações do conhecimento, nas quais ele sabe tudo sobre a sua área de trabalho, mas não é um apedeuta em outras áreas da organização”.

A aprendizagem organizacional da Era do conhecimento, além de prezar pelo desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade, compreende uma educação corporativa com foco nos negócios e no desenvolvimento tecnológico (WAGNER; HOLLENBERG, 2012). Sendo assim, a capacidade de acompanhar a inovação tecnológica está atrelada, sobretudo, à capacidade de absorção rápida às constantes transformações do ambiente, de modo que quanto menor for o tempo de reação às mudanças muito mais rápido uma empresa pode sobressair-se frente a seus concorrentes (KOTLER, 2002).

França (2015) discute que as organizações que aprendem buscam em seu ambiente, tanto interno quanto externo, conhecer as mudanças, situar-se e adaptar-se em um contexto de diferentes demandas. Procura, portanto, compreender o seu público alvo e o mercado em que atua, buscando satisfazer as necessidades de seus clientes, sabendo que o entendimento adequado deles é ponto fundamental para o alcance de sua visão.

Robbins (2005, p. 436) afirma que “[u]ma organização que aprende é aquela que desenvolve a capacidade de mudar e de se adaptar continuamente”. Portanto, da mesma forma que as pessoas, as organizações também podem aprender. Assim, as pessoas que compõem uma organização ou instituição são o seu verdadeiro aporte de capital intelectual. Para Chiavenato (2009, p. 03), “[o] capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade de manipular por meio de seus procedimentos tradicionais”. Desenvolver, portanto, um ambiente onde elas

possam aprender e dividir seu conhecimento torna-se imprescindível para o sucesso de qualquer empresa.

Nessa perspectiva, tais organizações também já compreenderam que a aprendizagem é fundamental para mantê-las competitivas e inovadoras. Isso porque:

A aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda empresa. A aprendizagem organizacional corresponde, assim, à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente (ANGELONI, 2005, p. 83).

Assim sendo, diante de toda a dinâmica que molda o contexto tão imprevisível e mutável do mundo empresarial, a aprendizagem constante deve tornar-se parte da cultura das empresas. Mas, sobretudo, deve-se compreender que pessoas, ou seu capital intelectual, são os seus mais valiosos recursos, pois é por meio delas que a empresa pode cumprir a sua missão e atingir seus objetivos.

O PARADIGMA HOLÍSTICO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O fator humano nas organizações, também denominado capital intelectual, representa a intangibilidade nas empresas e tem-se tornado a peça fundamental (não que antes não o fosse) para o sucesso das organizações, principalmente no que diz respeito à capacidade de elaborar, criar, inovar e reinventar novas propostas, processos, projetos e estruturas (ANGELONI, 2005).

Ainda de acordo com a autora, no que diz respeito à visão sistêmica ou holística, a nova administração deve pautar suas ações a partir de um entendimento que corrobore o ambiente de instabilidade, incerteza e imprevisibilidade.

As organizações modernas estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. O sucesso para esse impasse está na capacidade que as pessoas da organização têm de aprender a aprender o novo e de

desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, fundamentalmente há uma reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo por conseguinte na própria mudança de atitude da organização como instituição constituída (ANGELONI, 2005, p. 02).

No passado, o centro da administração pautava-se no controle administrativo, no sentido de se fazer cumprir tudo o que era previamente determinado. Desse modo, o processo era totalmente engessado, estabelecido da cúpula para a base, sem nenhuma participação das pessoas que deviam executá-lo. Nas palavras de Chiavenato (2012), “[a] organização era concebida como uma máquina dotada de peças e engrenagens, um arranjo rígido e estático de peças” (p. 50). Isso porque o ambiente em que as organizações operavam – e abre-se aqui um paralelo à Era clássica da administração – era predominantemente estável e previsível. Hoje, ao contrário, em pleno século XXI, na sociedade do conhecimento, o cenário é outro: as organizações precisam aprender a conviverem com mudanças, com adaptações e com novas tendências de negócio que surgem quase que diariamente (CHIAVENATO, 2010).

Complementando essa ideia, Zayas *et. al.* (2012) apontam que, na sociedade do conhecimento, também chamada de sociedade da informação, as pessoas deveriam adquirir, desenvolver, melhorar e atualizar as suas competências para a promoção pessoal, social e individual.

O mundo globalizado, portanto, dita novas diretrizes para todos os estilos gerenciais nas organizações. Assim, as pessoas deixam de ser consideradas como meras executoras de tarefas e passam a ser vistas como o agente principal dessas mudanças. Desse modo, torna-se importante reconceituar estruturas, processos e projetos, de forma que as pessoas interajam dinamicamente nesse novo contexto, para que as organizações tenham sucesso. Além disso, também é primordial discutir a qualidade de vida e satisfação das pessoas dentro das empresas.

Nesse cenário, portanto, a Pedagogia Empresarial deve buscar unir todos os conhecimentos dentro das organizações, para que as pessoas produzam satisfatoriamente para novas demandas de produtos e serviços – atreladas à plena satisfação de clientes internos e externos (CLARO; TORRES, 2012).

Ainda concernente à Pedagogia Empresarial e sua correlação com os princípios da atual gestão, vale destacar as considerações de Figari (2018):

A Pedagogia Empresarial fornece as ferramentas políticas e técnicas para transpor os princípios de gestão contemporânea e alcançar uma distribuição eficaz no trabalho diário. Trata-se de um espaço para a implantação de conhecimentos técnicos fornecidos pelos trabalhadores, mas também do conhecimento corporativo do qual derivam formas de fazer e proceder de acordo com as prescrições da administração (FIGARI, 2018, p. 111).

O conhecimento é um diferencial para melhorar a competitividade e produtividade, principalmente dentro das instituições e para conseguir os objetivos em relação aos níveis estratégicos. A Gestão do Conhecimento sintetiza processo articulado às ligações com a informação e sua aplicabilidade contextualizada, sua percepção e assimilação. “A Gestão do conhecimento reúne as condições que criam a infraestrutura, física e digital, necessária ao gerenciamento de diversos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa” (STRAUHS *et. al.*, 2012, p. 56).

Na moderna Gestão do Conhecimento a prática, por adquirir novos saberes, deve ser empregada sobre uma constante construção de modos de entender a aprendizagem sempre como algo dinâmico e que se renova a cada descoberta. E isso quer seja advinda da própria praticidade do conhecimento empírico ou mesmo de saberes sistematizados cientificamente.

Dentro dessa constante interação de saberes, faz-se necessário entender a figura do profissional que está à frente das equipes, o qual pode mesmo ser analogamente comparado ao professor, pois deve ser o responsável por instigar a sua equipe rumo a novos saberes e em busca da excelência profissional. Sobre o papel do professor ou do pedagogo empresarial no âmbito de tais instituições, faz-se de suma importância citar as observações de Perrenoud (2002):

Não privilegiamos a mesma figura do professor se desejamos uma escola que desenvolva a autonomia ou o conformismo, a abertura ao mundo ou o nacionalismo, a tolerância ou o desprezo por outras culturas, o gosto pelo risco intelectual ou a busca de certezas, o espírito de pesquisa ou o dogmatismo, o senso de cooperação ou de competição, a solidariedade ou o individualismo (PERRENOUD, 2002, p. 12-13).

A pessoa do professor, portanto, além de constituir-se como o condutor e intermediador de conhecimentos e aprendizagens no interior das escolas, agora também, sob o

enfoque da Pedagogia Empresarial e, mais especificamente, ao assumir a função de pedagogo empresarial, passa a ser o profissional das organizações, na condução de uma aprendizagem efetiva no contexto empresarial.

De acordo com Meister (1999, p. 23), as novas competências exigidas pelos empregadores nos ambientes empresariais são: “Aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; autogerenciamento de carreira”. Desse modo, são muitas as cobranças e possibilidades de gerir os colaboradores a partir de tais perspectivas e propostas expostas pelo escritor. Aprender a aprender, portanto, traz uma perspectiva de autonomia e habilidades que podem e devem ser conduzidas e orientadas pelos atuais profissionais das Organizações do Conhecimento e, dentre eles, o pedagogo empresarial.

AValiação de Desempenho

O foco, atualmente, da maioria das grandes e médias empresas visa que os seus colaboradores trabalhem motivados, produtivos e com ênfase nos resultados; sendo isso um desafio constante para todas as organizações. Por esse motivo, é fundamental fazer uma avaliação de desempenho de funcionários periodicamente, podendo maximizar atuações e acelerar resultados como: treinamento, aperfeiçoamento de técnicas e dinâmicas de motivação. Estes são os objetivos de treinamentos dos avaliadores de desempenho, conforme Bergamini e Beraldo (2013):

Interligar os objetivos organizacionais aos de Recursos Humanos para comprometer um ao outro; deixar evidente o que pretende com a avaliação; explicar detalhadamente a técnica para desenvolver e estimular atitudes, corrigir erros e situá-los diante da responsabilidade que lhes cabe; cuidar do clima organizacional, visando os pontos fortes da equipe; preparar os entrevistadores para o feedback dos avaliados (p. 58).

Nesses passos são verificados o planejamento e o que se pretende com o treinamento que pode ser guiado pelo pedagogo, com base também em psicologia do comportamento humano.

Concernente à aprendizagem constante, há uma grande importância da aplicação da avaliação de desempenho. Por meio dela, é possível fazer uma análise panorâmica e profunda sobre as equipes de trabalho e cada colaborador de forma individual (BERGAMINI; BERALDO, 2013).

Chiavenato (2009) destaca que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Sabe-se, portanto, que as técnicas de avaliação de desempenho podem variar entre organizações ou mesmo entre cargos. Todavia, é importante também salientar que ela corresponde a um processo dinâmico e procura também integrar colaboradores e gerentes, de modo que as competências possam ser verificadas no alcance dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2016).

Várias técnicas e instrumentos podem ser utilizados para a avaliação do desempenho humano. Abaixo, segue quadro demonstrativo de alguns instrumentos discutidos na obra de Bergamini e Beraldo (2013).

Quadro 01

Instrumentos da avaliação de desempenho	Especificações de cada tipo	Aspectos gerais dos instrumentos
AVALIAÇÃO DIRETA OU ABSOLUTA	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios verbais • Relatórios escritos • Gráficos analíticos • Padrões descritivos • Listas de verificação 	<ul style="list-style-type: none"> • O chefe descreve verbalmente o comportamento dos subordinados. • O superior resume por escrito sua avaliação sobre o trabalho do funcionário. • Limita a liberdade do avaliador. Apenas coloca-se um “x” no item a ser avaliado. • É indicado quando há um elevado número de avaliados em empresas de porte grande. • Sua utilização é rara entre as empresas, pois requerem prática dos avaliadores.
AVALIAÇÃO RELATIVA OU POR COMPARAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de classificação • Comparação binária ou por partes • Sistema de avaliação forçada 	<ul style="list-style-type: none"> • É a mais rudimentar forma. Os avaliados ficam em grupos, do melhor para o pior. • Cada indivíduo de um grupo é comparado a outro do mesmo grupo, em traços e características de desempenho. • É utilizado quando se tem um número elevado de avaliados (40 ou mais) a serem comparados a partir de muitas

Fonte: Adaptado de Bergamini e Beraldo (2013).

A avaliação de desempenho constitui-se, assim, importante ferramenta para que os avaliadores possam identificar pontos a serem melhorados no desempenho da função, bem como identificar traços e características de comportamentos, quando realizada por profissional competente. Por meio desse método, é possível deixar claro, aos colaboradores, o que a entidade e seus gestores esperam e valorizam em seus profissionais e o que pensam a respeito de seu rendimento. Outro ponto interessante sobre a avaliação de desempenho diz respeito à sua evolução, a qual deixa de ser de forma individual e passa a ser realizada em rede, ou avaliação 360°. A avaliação em rede torna-se importante por propiciar a oportunidade de dar e receber *feedback*, ampliando as possibilidades de se aumentar a eficácia empresarial (GRAMIGNA, 2007).

A avaliação de desempenho humano, passa, assim, de um enfoque unilateral para uma abordagem com diferenciados enfoques, proporcionando uma maior integração, por utilizar-se de variadas fontes para a avaliação de seus funcionários. Corroborando esse pensamento, Donato *et. al* (2013) ressalta que a avaliação de desempenho 360° torna-se mais objetiva, pois baseia-se em metas, sendo necessário que elas sejam conhecidas por seus avaliadores, bem como o grau de realização de seus colaboradores.

Os líderes participativos costumam também sugerir mudanças que influenciam comportamentos e atitudes. Para Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho é o processo que mede os estímulos esperados dos funcionários, sendo, assim, o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. Para o autor, a avaliação de desempenho tem, ainda, os seguintes objetivos: (i) permitir condições de medição do potencial humano; (ii) permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva para a organização e (iii) fornecer oportunidades de crescimento e de efetiva participação de todos os membros da organização, levando-se em conta tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais de cada funcionário.

O desempenho humano precisa ser qualificado em todos os sentidos, para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem em um ambiente de trabalho cada dia mais competitivo. Assim, o desempenho humano pode também ser utilizado como critério para que as organizações validem e selecionem melhor os seus programas de desenvolvimento (ROBBINS, 2005). Além disso, contribui para a identificação de possíveis falhas e pontos que necessitam de melhoria, reconhecendo comportamentos inadequados, os quais podem ser alvos de planejamentos de melhoria e desempenho profissional.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL ANTE A PERSPECTIVA SISTÊMICA

Diante das constantes mudanças pelas quais passam as sociedades contemporâneas e as organizações que nelas estão inseridas, a Educação Corporativa (EC) tem se tornado cada vez mais presente no âmbito das instituições que primam pela inovação, criatividade, adaptabilidade e pelo aperfeiçoamento constante de seus funcionários. Isso, tendo vista que os clientes estão cada vez mais exigentes e que as empresas precisam constantemente atendê-los de forma eficaz.

A Educação Corporativa compreende atitudes políticas por parte da organização que pretende atuar no desenvolvimento de seus colaboradores, em uma perspectiva que ultrapassa os treinamentos unicamente voltados para o desempenho das tarefas nos cargos. De acordo com Luz e From (2016), a Educação Corporativa procura desenvolver habilidades voltadas para o aprendizado constante, promovendo a criatividade, autonomia, liderança e iniciativa dos funcionários.

Acompanhando as premissas da Educação Corporativa (EC), o Desenvolvimento Organizacional (DO) tem a perspectiva de, a partir da implantação e disseminação da cultura do aprendizado, proporcionar um papel de destaque à organização em linhas gerais. À medida que ela cresce e se desenvolve em seu mercado, procura consolidar-se nele a partir de práticas de aperfeiçoamento da qualidade oferecida aos seus clientes e funcionários.

O Desenvolvimento Organização engloba questões ligadas aos valores humanos e ao planejamento de alcance dos objetivos da organização. Para Robbins (2005), o enfoque no Desenvolvimento Organizacional deve atentar para os seguintes valores: (i) respeito pelas pessoas; (ii) confiança e apoio; (iii) equalização do poder (iv); confrontação; (v) participação.

Em se tratando dos novos estilos de gestão, no enfoque dado à abordagem sistêmica e à visão holística, bem como na valorização das pessoas no ambiente de trabalho, entende-se que os tópicos relacionados acima constituem-se requisitos primordiais tanto para a implantação da Educação Corporativa quanto para o Desenvolvimento Organizacional.

Compreende-se, assim, o Desenvolvimento Organizacional (DO) e a Educação Corporativa (EC) como dispositivos políticos, pelos quais as ações dos administradores nos variados níveis hierárquicos corroboram estilos de liderança em que todos os departamentos da organização e todos os funcionários direcionam suas ações de modo a compartilharem comportamentos voltados à aprendizagem constante no ambiente macro da organização (OLIVEIRA, 2009).

Assim, a abordagem sistêmica e a visão holística devem fazer parte da própria cultura organizacional, levando todos a se posicionarem de forma colaborativa frente ao conhecimento global dos negócios da empresa, sobretudo conhecendo a sua missão e visão.

CONVERGÊNCIAS DA PROPOSTA DE PEDAGOGIA EMPRESARIAL NO QUE DIZ RESPEITO ÀS MUDANÇAS DE COMPORTAMENTOS

O quadro abaixo apresenta pontos discutidos por alguns autores sobre a Pedagogia Empresarial.

Quadro 02. pontos discutidos por alguns autores sobre a Pedagogia Empresarial.

AUTORES	PONTOS DISCUTIDOS
---------	-------------------

ABRANTES (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoio da família e amigos; • Estudo de qualificação profissional; • Pensamento positivo; • Planejar pensamentos e ações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistência; • Boa saúde e bem-estar pessoal; • Autodisciplina e respeito; • Economizar e não desperdiçar.
CLARO&TORRES (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Formação completa: física, psico e cognitiva; • Educação corporativa como processo abrangente; • Enfoque na intuição, visão coletiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência moral, espiritual e emocional; • Trabalhar conteúdos amplos com os trabalhadores.
SILVA (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de liderança; • Orientação para o cliente; • Orientação para os resultados; • Comunicação clara e objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade; • Criatividade e produtividade; • Iniciativa e pró-atividade; • Aprendizagem contínua.
FIGARI (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Criar identificações fortes de funcionários com a corporação; • Visão de “talentos” e seu desenvolvimento; • Estratégia de treinamentos é questão fundamental na estratégia geral dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento do colaborador ao projeto global da instituição (cidadão global); • Estrutura organizacional ágil e flexível; • Formação e gestão de competências de modo global; • Ênfase na noção “central” do território pedagógico deslocado para a esfera produtiva.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Percebe-se, a partir desses pontos, que os assuntos correlacionados, tanto a formação acadêmica e profissional quanto alguns padrões de comportamentos, são apresentados e descritos pelos autores como essenciais para a prática da aprendizagem continuada no âmbito das organizações. A partir dessas inferências e diante também das características dialogadas

sobre as Organizações do Conhecimento, sobretudo na obra de Angeloni (2005), entende-se que a Pedagogia Empresarial, enquanto um novo campo do conhecimento da ciência administrativa, traz uma nova perspectiva de aprendizagem que pode contribuir grandemente para o sucesso dos negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A moderna administração compreende a forma de ver, atuar e sentir como as pessoas, os processos e procedimentos podem ser cada vez mais integrados na realização dos objetivos da organização e de seus colaboradores. Administrar uma instituição no século XXI significa, sobretudo, estar aberto a mudanças e à aquisição de novos conhecimentos. A pesquisa realizada, pois, buscou verificar quais as relações existentes e os pontos de vista em comum entre a Pedagogia Empresarial e o profissional dessa área na concretude da realização de objetivos das Organizações do Conhecimento e dos colaboradores que as integram.

A partir dos levantamentos realizados, pôde-se compreender melhor o papel e a função do pedagogo empresarial, bem como dialogar sobre os novos rumos da moderna administração, a qual pode ser contemplada com melhor clareza quando observadas as práticas administrativas e as interações entre as pessoas na busca de objetivos nas Organizações do Conhecimento.

Nesse complexo contexto em que se encontram as organizações, a liderança deve assumir um novo papel, no qual a atenção dada aos recursos materiais e tangíveis cede lugar para as pessoas que compõem o ambiente de trabalho. São elas que aprendem constantemente, e pela acumulação de seu conhecimento e pelo desenvolvimento de novas habilidades conseguem colocar a instituição ou organização em que trabalham em destaque diante do mercado competitivo.

Como as pessoas são o principal ativo de uma organização, a Pedagogia Empresarial surge como um campo de estudos que visa contribuir, dentro das organizações, no sentido de promover uma cultura de aprendizagem contínua e na valorização das pessoas. O pedagogo empresarial é o profissional que procurará trabalhar as competências e habilidades requeridas

pelas organizações. E, aqui, em destaque, as Organizações do Conhecimento compreendem, de fato, a quebra do “velho paradigma”. Tal paradigma cede espaço ao novo, ao criativo, ao imprevisível. Portanto, se o novo contexto é imprevisível, instável e complexo, agora necessitam utilizar-se também da intuição das pessoas e de novas habilidades que se aperfeiçoam a cada dia.

Sendo assim, tem-se que a discussão trazida sobre a Pedagogia Empresarial, revisada nos autores pesquisados, e o papel do pedagogo nas Organizações do Conhecimento convergem em pontos e aspectos que se completam; no sentido de que as atuais instituições precisam de estilos de liderança que prezem pela criatividade, por inovação e por um ambiente que seja propício à aprendizagem constante. E, nesse sentido, a figura do pedagogo empresarial, com preparação e abordagem voltada para a aprendizagem continuada, denota esse novo profissional das instituições do século XXI.

Outras observações importantes sobre a pesquisa tratam das dificuldades encontradas no que diz respeito à literatura e a pesquisas existentes na área, haja vista que a Pedagogia Empresarial é um campo relativamente novo e pouco discutido, por conseguinte, demanda mais estudos.

Ao mesmo tempo em que esse fator tenha se tornado um ponto de limitação da pesquisa, elenca-se que o trabalho aqui proposto pretende contribuir de forma a agregar conhecimentos, mediante a escassez de literatura na área, assim como abre espaço para novas pesquisas, de modo que o assunto Pedagogia Empresarial possa ser exaustivamente debatido e empreendido nos meios acadêmicos e profissionais.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **A Pedagogia Empresarial nas organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.

ALMEIDA, Luciana Inês Seehaber; COSTA, Gisele Maria Tonin da. **Pedagogia Empresarial: a importância da valorização humana da empresa**. In: REI – Revista de Educação do Ideal. Vol. 07, n. 15, junho, 2012.

- ANGELONI, Maria Teresinha. **Organizações do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é Educação**. 1. ed. Brasiliense, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos; TORRES, Mariana de Oliveira Fernandes. **Pedagogia Empresarial: a atuação dos profissionais da educação na gestão de pessoas**. In: Revista Contra Pontos – Eletrônica, vol.12, n. 2, p. 207-216/ maio-ago. 2012.
- DONATO, José; KUBO, Edson; PEREIRA, Raquel; OLIVA, Eduardo. **Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil**. In: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000400006. Acesso em: 28.09.2019.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FIGARI, Silvia. **Formación de los trabajadores y disputa de saberes en grandes corporaciones del sector automotriz y siderúrgico: la pedagogía del management**. In: Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo - Estudios culturales - Narrativas sociológicas y literarias NB – Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas, 2018.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 184p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing de Serviços Profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2002.

LUZ, Marcello Costa; FROM, Danieli Aparecida. **Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa: O pedagogo na empresa para quê?** In: *Vitrine Prod. Acad.*, Curitiba, v.4, n.2, p.183-195, jul/dez. 2016.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERRENOUD, Phillippe. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o destino da avaliação**. Porto Alegre: Armed Editora, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SILVA, Natasha Hermida Pereira Castro da. **Pedagogia Empresarial: uma nova perspectiva de trabalho**. São Gonçalo - RJ: UFRJ, 2009.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas organizações**. São Paulo: Aymara, 2012.

VELASCO, Robinson Fernando Cárdenas. **La Antropogogía como ciencia de la educación permanente del ser humano en la formación profesional docente**. *Retos de la Ciencia*, 1(2), pp. 150-160, 2017.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZAYAS, Emilio Lopes-Barajas; SÁNCHEZ, Isabel Maria Ortega; NAVAS, Maria Del Carmen Ortega; GOMES, Maria José Albert. **O paradigma da Educação Continuada**. Porto Alegre: Penso, 2012.

Recebido: 21/10/2018
1ª Revisão: 12/12/2018
Aceite final: 05/06/2019