

PEDAGOGIA EMPRESARIAL: A ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

BUSINESS PEDAGOGY: THE PRACTICE OF EDUCATION PROFESSIONALS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Docente do Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo

Mariana de Oliveira Fernandes Torres

Graduada em Pedagogia pela USP.
Mestrado em Gestão de Negócios
Universidade Católica de Santos (UNISANTOS)
Santos – SP – Brasil

Endereço:

Rua: Dr. Carvalho de Mendonça, 144
Vila Mathias – Santos – SP
CEP: 11070-103

E-mails:

albertoclaro@unisantos.br
fernandes_mari@hotmail.com

RESUMO

A Era do Conhecimento trouxe uma nova visão em relação à educação dentro das empresas e, diante da acirrada competitividade, desenvolver as competências dos colaboradores deixou de ser considerado custo e assumiu posição de destaque dentre as estratégias organizacionais. Para atingir resultados impactantes, as ações de educação corporativa devem estar alinhadas com as estratégias do negócio, e o Pedagogo deve participar ativamente de todo o processo de ensino-aprendizagem. O presente artigo tem como proposta contribuir para o entendimento das reais funções dos educadores inseridos na área de gestão de pessoas e sua visão sobre o processo educativo nas empresas. A metodologia consistiu em pesquisa do tipo exploratória com investigação empírica. Foi feita uma revisão bibliográfica, principalmente em base de dados, identificando o caminho que elevou a educação a um patamar estratégico dentro das empresas e a consequente necessidade de inserção dos profissionais responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem, o Pedagogo, na área de Gestão de Pessoas. Aplicou-se a técnica survey, por meio de questionários com dez perguntas abertas e doze fechadas enviados eletronicamente ao grupo respondente, composto de trinta e três profissionais que atuam em empresas, formados em Pedagogia. Devido à dificuldade de encontrar pedagogos atuando fora de ambientes escolares, a amostra foi de conveniência, utilizando-se o critério de acessibilidade, não havendo qualquer restrição quanto ao local ou ao segmento da empresa. Da análise bibliográfica e dos sete questionários obtidos, foi possível observar que o processo educativo nas empresas, para ser adequadamente conduzido, necessita dos conhecimentos deste profissional, que carece de uma formação mais sólida em relação às suas atribuições em empresas e estas precisam reconhecê-lo como indispensável à sua área de Treinamento e Desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVES: Pedagogia Empresarial. Educação Corporativa. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

The Knowledge Era has brought a new vision for education in companies, and in the face of fierce competitiveness, developing employees' skills is no longer considered a cost, but assumes a position of prominence among the organizational strategies. To achieve significant results, corporate education must be aligned with business strategies, and the teacher must participate actively in the process of teaching and learning. This article aims to contribute to the understanding of the real functions of educators in the field of people management and their vision of the educational process in companies. The research methodology consisted of an exploratory empirical investigation. A literature review was carried out, particularly in databases, identifying the path that has brought education to a strategic level in companies, and the consequent need for integration of the professionals responsible for the teaching-learning process - the Educator - in the area of People Management. The survey technique was applied, using a questionnaire with ten open questions and twelve closed questions, which was sent by email to a group of thirty-three professionals working in companies, with training in Pedagogy. Due to the difficulty of finding Educators working outside school environments, convenience sampling was used, according to the criterion of accessibility, without any restriction as to the location or segment of the company. Based on the literature review and the seven questionnaires obtained, we observed that the education process in firms, to be properly conducted, requires the knowledge of this professional, who needs a more solid training in relation to their attributions, and these businesses need to recognize this person as indispensable for their area of Training and Development.

KEYWORDS: Business Education. Corporate Education. Training and Development.

INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste artigo é contribuir para a ampliação e para a sistematização do conhecimento sobre a Pedagogia Empresarial, utilizando-se, para tanto, de uma revisão bibliográfica e de pesquisa do tipo exploratória com investigação empírica, colhendo respostas diretamente dos profissionais que atuam nesta área, permitindo assim uma comparação entre a teoria e a prática no que se refere a esta profissão.

Além da literatura ainda escassa voltada especificamente para os pedagogos que atuam na área de Treinamento e Desenvolvimento de empresas, estes profissionais não são encontrados facilmente no mercado, já que sua formação ainda é voltada para a atuação em escolas. Esses dois fatores dificultaram a pesquisa descrita no presente artigo.

Apesar das dificuldades, "o fato de existirem poucas obras e registros disponíveis sobre o Pedagogo Empresarial e sua atuação na empresa, permite que o tema seja mais explorado, bem como sejam realizadas novas pesquisas sobre o mesmo" (TOMAZETTO, 2007, p. 25). É fundamental que se façam novos estudos, a fim de contribuir para o enriquecimento da área.

O mercado desconhece a importância deste profissional no contexto empresarial e as universidades não ofertam uma formação adequada àqueles que desejam atuar nessa área, ressaltam Trevisan e Lameira (2003). A consciência que vem se desenvolvendo sobre a importância do Pedagogo nas empresas ganha força graças ao novo contexto de intensa competitividade global que levou as empresas a adaptarem suas estruturas e seus modelos de gestão, ficando mais enxutas, flexíveis, delegando maiores responsabilidades aos colaboradores e, conseqüentemente, tendo de aumentar o leque de competências individuais e organizacionais para sobreviver no mercado.

Cada vez mais o conhecimento é percebido como fundamental para a competência organizacional (SANCHEZ; HEENE, 1997), e foi definido por Sanchez, Heene e Thomas (1996) como a habilidade para sustentar o desenvolvimento coordenado de ativos e capacidades, de maneira a permitir o auxílio para que a organização alcance seus objetivos. (PIRES; MARCONDES, 2004, p. 67).

Os antigos Centros de Treinamento e Desenvolvimento deram lugar à Educação Corporativa, que se trata de um processo mais abrangente e completo de desenvolvimento do indivíduo, condizente com as inúmeras competências que são exigidas dos profissionais modernos.

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. (EBOLI, 2004, p. 37).

A capacidade da empresa de adaptar-se às exigências do mercado depende da forma como esta estimula seus colaboradores a buscar, refletir e aplicar conhecimentos. Paralelamente, amplia-se a percepção de que as empresas dependem de seu Capital Humano para inovar, e os aspectos intangíveis relacionados à Gestão de Pessoas ganham cada vez mais destaque.

Aspectos intangíveis são aqueles que não podem ser mensurados da maneira como o mundo empresarial se acostumou, no qual pensamento predominante é racional, objetivo, pautado pelo empirismo e por medidas. A tendência que se apresenta acrescenta a intuição, a visão coletiva, as inteligências morais, espirituais e emocionais, aspectos difíceis de serem transmitidos e medidos, mas que conquistam espaço em empresas e também na economia, que vem se concentrando em serviços, experiências e virtualizações.

O valor econômico de uma empresa é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos intangíveis em particular têm crescido em importância na formação desse valor. Uma evidência disso é o crescimento do índice valor de mercado sobre valor contábil (market-to-book ratio). Como bem observa Lev (2001), o índice valor de mercado sobre valor contábil das empresas americanas cresceu de 1 (um) (nos anos 80) para 6 (seis) (em 2001). Esse crescimento está relacionado à grande valorização do preço das ações nesses últimos anos. Essa valorização, por sua vez, pode ser derivada da crescente importância que os investidores passaram a atribuir aos ativos intangíveis como a marca, a inovação, os ativos humanos, entre outros. (KAYO et al., 2006, p. 74).

Esta nova tendência que engloba a formação completa de um profissional, em seus aspectos físicos, psíquicos e cognitivos, alinhado às estratégias da organização, dependerá da eficácia do processo de ensino-aprendizagem, do qual o Pedagogo, por apresentar formação condizente ou que mais se aproxime das exigências da função, deve participar ativamente.

REVISÃO DA LITERATURA

Conhecimento: a vantagem competitiva dos indivíduos e das organizações

A concepção de formação alterou-se bruscamente nas últimas décadas, conforme foi se estreitando a ligação entre conhecimento e competitividade, e o nível de exigências relacionadas ao desempenho profissional foi se intensificando. No período anterior à globalização, impulsionada pela evolução tecnológica, com o propósito de conseguir um emprego, o indivíduo adquiria a formação estritamente necessária para o cargo e nele permanecia durante toda a sua vida, muitas vezes na mesma empresa.

Ao contrário das gerações anteriores em que a escolha profissional acompanhava o trabalhador ao longo de sua vida produtiva (em muitos casos até mesmo em relação ao local, já que muitos operários iniciavam e terminavam a carreira na mesma empresa), hoje as pessoas estão mais propensas a transitarem por diversas áreas, mas necessitam de preparo para isso. (FRANÇA, 2008, p. 34).

Para um melhor entendimento, Lévy (2000, p. 157) afirma que “pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no início de seu percurso profissional estarão obsoletas no fim de sua carreira”. Com isso, ampliou-se a consciência de que a educação contínua é fundamental para o progresso individual, afetando diretamente as organizações, que desenvolvem produtos e serviços para atender a uma sociedade cada vez mais bem formada e informada.

Trabalhar em torno de conteúdos mais amplos com seus colaboradores, rompendo as barreiras de tempo e espaço para aprender, tornou-se pré-requisito para as organizações que pretendem permanecer em destaque no mercado por um longo período. De acordo com Cavalcanti et al. (2001, p. 21), "mais de 55% da riqueza mundial advém do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis".

A finalidade do processo de aprendizagem no contexto empresarial é gerar lucro e, para tanto, "os funcionários precisam se manter atualizados com as tecnologias, métodos e processos utilizados e desenvolvidos pela empresa, visando criar um ambiente permanente de aprendizado e desenvolvimento profissional" (ALMEIDA, 2006, p. 51). Mediante a importância da educação no ambiente de negócios, faz-se necessária uma valorização e discussão sobre as funções do Pedagogo Empresarial, grande responsável pela eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

Pedagogo nas empresas: o novo papel dos profissionais da educação na gestão de pessoas

As empresas, a fim de conquistar o comprometimento de seus colaboradores e garantir que todos se unam em torno de um mesmo propósito, devem ter sua cultura organizacional bem enraizada. Essa cultura representa a visão, a missão e os valores da empresa. "Existe a necessidade das entidades ligadas à produção de bens e serviços requerer um profissional com formação na área educacional, com o intuito de preencher as lacunas existentes" (TREVISAN; LAMEIRA, 2003).

Em conjunto com a cultura organizacional, a Pedagogia assume a função de provocar mudanças no comportamento das pessoas, com o objetivo de garantir que todos trabalhem comprometidos em busca dos mesmos ideais, apesar das diferenças individuais. As mudanças são fundamentais para que as pessoas e as organizações não permaneçam estáticas diante de um cenário que a cada dia traz novos obstáculos e oportunidades.

As mudanças tanto acontecem na vida pessoal como na vida em sociedade comunitária, surgindo o amadurecimento, o desenvolvimento natural e o crescimento individual. Assim, a aprendizagem é algo que pode mudar os comportamentos, as atitudes de maneira estimulada, provocada, conduzida ou dirigida. Ao ensino como processo de comunicação, agregam-se o agente emissor e o agente receptor, por meio de um canal que deve ser recebido sem interferências, ruídos, distorções ou convenções, de modo que se a mensagem foi perfeitamente recebida, provocará atitudes de mudanças no comportamento, da forma que o emissor desejou. (TOMAZETTO, 2007, p. 13-14).

As mudanças no comportamento humano são provocadas pelo processo de aprendizagem, ao qual a Pedagogia se dedica. A ciência da educação "busca em outras ciências os conhecimentos teóricos e práticos que concorrem para o esclarecimento do seu objeto, o fenômeno educativo" (LIBÂNEO, 1994, p. 25). Nas empresas, tais mudanças devem ser guiadas para que estejam alinhadas aos objetivos do negócio, caso contrário, os resultados podem não corresponder ao planejado. Daí a importância do profissional da educação, gerenciando o processo de aprendizagem para convertê-lo em ações que agreguem valor à organização.

O Pedagogo tem em sua formação acadêmica toda uma bagagem necessária para transformar a prática educativa, onde quer que ela aconteça, em uma atividade intencional e eficaz, orientando-a, não só para alcançar os objetivos organizacionais, mas, sobretudo para as finalidades sociais e políticas da educação criando um conjunto de condições metodológicas e organizativas para viabilizá-la. (QUIRINO, 2005, p. 71).

As atividades do Pedagogo englobam quatro campos específicos: atividades pedagógicas, burocráticas, sociais e administrativas, que permitem sua atuação em funções de natureza técnico-pedagógicas em escolas e empresas (RIBEIRO, 2004).

Pautada por bases teóricas e metodológicas sólidas, de acordo com Almeida (2006, p. 6), a Pedagogia Empresarial tem como função capacitar os profissionais para que atuem alinhados às estratégias do negócio em cinco linhas específicas: consultoria educacional, educação continuada, ensino a distância, gestão de pessoas e treinamento empresarial.

As práticas, as técnicas e os conhecimentos do Pedagogo podem beneficiar a área de Gestão de Pessoas se combinados com os conhecimentos e as experiências dos demais profissionais que nela atuam, descreve Almeida (2006). O Pedagogo é capaz de provocar mudanças culturais no

ambiente em que atua; coordenar equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos; prestar consultoria interna relacionada ao treinamento e desenvolvimento de pessoas; evidenciar formas educacionais para a aprendizagem significativa e sustentável; definir políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente; bem como auxiliar na construção e na manutenção de formas adequadas de utilização dos processos comunicacionais que facilitem a aprendizagem individual e organizacional.

O autor ainda destaca outra função que pode ser exercida pelo profissional da educação, que é o aconselhamento de carreiras, nos processos de outplacement dentro das organizações, mediando à integração de novos colaboradores e auxiliando na condução do processo de contratação de uma empresa de outplacement, indicando políticas de reintegração do profissional que está sendo desligado.

Baseada na pesquisa com Pedagogos Empresariais elaborada por Quirino (2005, p. 98-99), destacam-se as atividades destes profissionais nas áreas de formação profissional e informativas da empresa, citando as mais comuns:

- Recursos Humanos: Treinamento e Desenvolvimento, Universidades Corporativas, Centro de Desenvolvimento de Competências, Programas de Formação e Qualificação Profissional, Programas de Especialização de mão de obra, dentre outros.

- Consultorias Internas e Externas: Capacitação e Formação Profissional; elaboração de Projetos Educacionais para público interno e externo (tais como: empregados, familiares, fornecedores, parceiros e comunidades); Organização de Cursos in company; Projetos de Educação para o Trânsito; Orientação para Desenvolvimento Gerencial e Educação Continuada; Alfabetização de Adultos; elaboração de Jornais Educativos; Campanhas de Qualidade Total, Meio Ambiente, Segurança e Saúde ocupacional e outros.

O Pedagogo deve se ocupar com as atitudes, as habilidades e os conhecimentos identificados como os responsáveis pelo aumento da produtividade, implantando programas de qualificação e requalificação profissional, estruturando o setor de treinamento, produzindo e difundindo conhecimento, desenvolvendo programas de levantamentos de necessidade de treinamentos, bem como metodologias adequadas da comunicação e da informação às práticas de treinamento (RIBEIRO, 2004).

As funções que o Pedagogo exerce nas empresas podem ser resumidas em garantir que os colaboradores estejam preparados para qualquer demanda que possa surgir, ou seja, que apoiados por uma aprendizagem contínua possam detectar e superar obstáculos, identificar e aproveitar oportunidades, trazendo vantagens ao negócio. Para tanto, é necessário que este profissional elabore projetos de desenvolvimento de pessoal que trabalhem e potencializem conhecimentos, habilidades e atitudes, estimulando o desenvolvimento do ser humano de forma integral. Assumindo o papel de desenvolver as competências humanas, o educador empresarial precisa realizar suas tarefas em equipe, interagindo, detectando e diminuindo as lacunas no cotidiano das empresas entre o desempenho atual dos indivíduos e das equipes e o desempenho pretendido para o futuro.

METODOLOGIA

A fim de atingir resultados que colaborem com a confirmação da importância do Pedagogo na área de Gestão de Pessoas, investigando suas reais funções e sua visão sobre o processo educativo, a pesquisa adotada neste trabalho foi de caráter exploratório. Como método inicial, foi feita uma revisão bibliográfica, principalmente em bases de dados eletrônicas, identificando o caminho que elevou a educação a um patamar estratégico dentro das empresas e a conseqüente necessidade de inserção dos profissionais responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem: o Pedagogo na área de Gestão de Pessoas.

A literatura examinada correspondeu não só ao tema Pedagogia Empresarial, como também a outros temas relacionados à área de Recursos Humanos: Competitividade, Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa. Após esta revisão, o método de investigação empírica foi escolhido por atender às necessidades da pesquisa, utilizando-se a técnica survey com um questionário com dez

perguntas abertas e doze fechadas enviado por meio de correio eletrônico ao grupo respondente, composto por profissionais formados em Pedagogia que atuam em empresas. Devido à dificuldade de encontrar Pedagogos atuando fora de ambientes escolares, a amostra foi de conveniência, utilizando-se o critério de acessibilidade, não havendo qualquer restrição quanto ao local ou ao segmento da empresa.

O grupo respondente, Pedagogos atuantes em empresas de qualquer área ou setor, foi inicialmente identificado em comunidades do site de relacionamentos Orkut. Seis comunidades que reuniam Pedagogos e outros profissionais interessados na área de Recursos Humanos foram selecionados e assim postados tópicos em seus fóruns, no período de 06 de outubro de 2009 a 14 de outubro de 2009, esclarecendo o motivo e os objetivos da investigação e buscando voluntários para responder aos questionários. As comunidades escolhidas foram: Pedagogia Empresarial (1); Pedagogia Empresarial (2); Pedagogos de RH; Educação Corporativa; Pedagogia Organizacional; Treinamento e Desenvolvimento.

Num total de 10.192 participantes das comunidades, somente cinco manifestaram interesse em responder ao questionário. Por indicação destas cinco pessoas, outros 28 contatos foram feitos. Este resultado demonstra o pouco interesse dos participantes das comunidades em relação ao tema do artigo ou o mau uso que fazem de comunidades virtuais como ferramentas de aprendizagem e comunicação. Esses questionamentos podem ser alvo de futura pesquisa. Outro site de relacionamentos, o Twitter, também foi utilizado para divulgação da pesquisa, não obtendo qualquer resultado.

Após a criação de um banco de dados cadastrando os profissionais que se dispuseram a colaborar, foi enviado um e-mail com a descrição resumida de quais eram os objetivos da pesquisa, quem eram os pesquisadores, seus endereços eletrônicos, telefones, instituição de ensino que estão vinculados, a fim de estabelecer uma relação de confiança, na tentativa de garantir um bom resultado final.

A pesquisa foi enviada no dia 27 de outubro de 2009 a trinta e três Pedagogos Empresariais, sendo que apenas sete enviaram suas respostas. Devido ao baixo retorno, foram efetuadas mais duas tentativas, ambas sem sucesso. A primeira foi o envio de e-mail a duas professoras de duas universidades localizadas na Cidade de Santos, que oferecem o curso de Pós-Graduação lato sensu em Pedagogia Empresarial. Antes do envio dos objetivos e das explicações acerca da pesquisa, foi estabelecido um contato com as secretárias das professoras por telefone, mas nenhuma resposta foi conseguida. O intuito era obter contatos de alunos destes cursos que pudessem responder ao questionário.

A outra tentativa foi o envio de e-mail a um grupo que se reúne periodicamente, a fim de discutir assuntos relacionados à área de Recursos Humanos. Foram cinquenta e quatro e-mails enviados a profissionais de diversas empresas das cidades de Santos, Guarujá e Cubatão. O objetivo era investigar se em suas respectivas empresas havia algum Pedagogo na área de Gestão de Pessoas, porém nenhuma resposta foi recebida. A identidade dos profissionais que colaboraram com a pesquisa e o nome da empresa em que trabalham não serão divulgados, como forma de preservá-los e garantir que não haja qualquer resposta tendenciosa devido à possível divulgação destes dados.

As conclusões foram baseadas nesta investigação e na revisão da literatura, evidenciando se existem ou não lacunas entre as funções destes profissionais na teoria e no cotidiano das empresas, bem como sua visão sobre o que representa a Educação Corporativa e se esta visão corresponde à sua prática.

ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O grupo respondente coincidentemente é formado por sete mulheres, todas cursaram Pedagogia em Universidades na Cidade do Rio de Janeiro, entre 1996 e 2008, cinco na Universidade Estadual do Rio de Janeiro, uma na Universidade Cândido Mendes e uma na Universidade Celso Lisboa. As duas últimas são instituições particulares.

Em relação a aspectos relacionados à formação, duas afirmaram não ter sido contemplado nenhum conteúdo voltado especificamente para a Pedagogia Empresarial durante sua formação e, conseqüentemente, dentre as sete respondentes, somente duas acreditaram que sua formação foi

adequada para atuar nesta área, quatro sentiram-se pouco preparadas e uma sentiu-se despreparada para exercer funções fora de ambientes escolares.

A fim de complementar sua formação, todas pretendem realizar ou já realizaram algum curso de especialização, como: Formação de Analista de Treinamento, Psicopedagogia, Pedagogia Empresarial, MBA (Master Business Administration) em Gestão de Negócios, Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas, entre outros.

Dentre as sete Pedagogas, somente uma não atuou em escolas antes de iniciar a carreira na área de Recursos Humanos e, atualmente, as empresas em que atuam estão localizadas na Cidade do Rio de Janeiro, sendo que uma é de pequeno porte (até 200 colaboradores), uma de médio porte (até 700 colaboradores), e cinco de grande porte (mais de 700 colaboradores).

Todas exercem funções voltadas ao Treinamento e ao Desenvolvimento, sendo que uma está na função que exerce atualmente há mais de 10 anos, enquanto as demais num período de 0 (zero) a 5 (cinco) anos. As nomenclaturas de seus cargos variam: Analista de Treinamento e Desenvolvimento; Consultora; Especialista em Recursos Humanos; Gerente de Desenvolvimento.

De acordo com as respostas, quatro empresas veem seu setor de Educação Corporativa como ações voltadas para o treinamento de seus colaboradores, privilegiando o desenvolvimento de conhecimentos exclusivamente técnicos, enquanto as três outras empresas procuram desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários, tornando-se um processo contínuo de treinamento e desenvolvimento de competências. Em suas funções, algumas das atividades que estas pedagogas exercem nas empresas são as seguintes:

- Supervisão de Designers Plenos e Instrucionais no atendimento ao cliente;
- Tutoria e Design Instrucional de cursos a distância;
- Suporte na logística de materiais para treinamento;
- Gerenciamento de projetos e estratégias para implantação de treinamentos eficazes (desenvolvimento de apresentações, manuais, dinâmicas de grupo e jogos corporativos);
- Recrutamento, seleção e treinamento de equipe;
- Criação de programas de desenvolvimento de lideranças;
- Levantamento de necessidades de Treinamento;
- Avaliação de desempenho;
- Pesquisa de clima organizacional, etc.

Quando questionadas sobre as maiores dificuldades encontradas no dia a dia do trabalho, as citações foram às seguintes:

- Mudar a mentalidade de instrutores que ministram cursos pelos métodos tradicionais de ensino e ignoram a importância dos novos métodos que enfatizam a interatividade e a criatividade em processos de ensino-aprendizagem;
- Fazer com que as ações voltadas ao treinamento e ao desenvolvimento desenvolvam habilidades e atitudes dos colaboradores, e não somente o conhecimento técnico;
- Falta de investimento na educação, bem como apresentar constantemente dados que comprovem sua relevância dentro das empresas;
- Trabalhar com pessoas de diferentes formações que não possuem conhecimentos adequados para compreender e atuar de forma assertiva nos processos educacionais dentro das organizações;
- Transferir todo o conteúdo relacionado à educação corporativa para a prática, bem como adquirir novos conhecimentos sobre os negócios da empresa;
- Encontrar empresas que valorizem o trabalho do Pedagogo Empresarial;
- Superar a concorrência.

Dentre o grupo de sete Pedagogas, quatro afirmam que suas empresas acreditam na educação como fonte de vantagem competitiva, enquanto duas afirmam que esta crença encontra-se na teoria, mas não na prática. Somente uma diz que sua empresa não valoriza a educação, seja na prática ou na teoria.

Dentre as sete organizações nas quais trabalham, de acordo com as entrevistadas, duas não tratam a Educação Corporativa como parte da estratégia empresarial, e justamente nestas, o processo educativo é carregado de informalidade, diferentemente das cinco organizações que colocam a educação como parte de sua estratégia de negócios e possuem um planejamento para suas ações de treinamento e desenvolvimento. Em relação à Gestão do Conhecimento, somente três empresas possuem um sistema eficiente, segundo as respostas obtidas. De acordo com as experiências das sete profissionais, as funções da educação corporativa são:

- Alinhar as competências dos trabalhadores às estratégias empresariais;
- Formar líderes;
- Estimular os colaboradores na busca pela aprendizagem contínua;
- Oferecer à organização um desenvolvimento sustentável por meio da qualificação de seu capital humano;
- Diagnosticar e desenvolver as competências organizacionais;
- Fortalecer a cultura organizacional.

Talvez o resultado mais curioso desta pesquisa tenha sido as respostas dadas à seguinte questão: Sua função poderia ser exercida por um profissional com outra formação? Por quê? Somente uma, dentre as sete profissionais, acredita que sua função não poderia ser exercida por um profissional de outra formação, enquanto as demais acreditam que outros profissionais, de quaisquer formações, poderiam exercer seus cargos. Seguem alguns dos argumentos:

- “O profissional (que substituir o Pedagogo) deverá adquirir conhecimentos de planejamento, gestão e ensino (...) sendo necessário que ele realize anteriormente cursos de complementação e estágios na área”;
- “O profissional ideal para exercer minha função é o Pedagogo, pois ele está preparado para propor soluções para que o processo de ensino-aprendizagem seja eficaz, mas outro profissional poderia fazer meu trabalho”;
- “Na minha função o mais importante é gostar de pessoas, de se comunicar e de explicar de diferentes formas o mesmo conteúdo”;
- “Em RH, todas as funções são exercidas por pessoas de diferentes formações acadêmicas (...) nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento ou na área Jurídica, por exemplo, e é exigido um curso específico, pois a expertise e fundamentação técnica são indispensáveis. Mas no caso da área de RH, o que conta mesmo são as competências identificadas em cada profissional, o que independe da formação”;
- “Psicólogos, Administradores e Especialistas em RH podem cuidar da educação empresarial. A Pedagogia Empresarial auxilia esses profissionais no planejamento e na estruturação de seus conteúdos e principalmente na educação do adulto. A experiência na área de atuação dos aprendizes é o grande diferencial destes profissionais que atuam com treinamentos”;
- “Minha função não poderia ser exercida por outro profissional, pois são necessários conhecimentos específicos de Andragogia, planejamento e desenvolvimento de processos de ensino-aprendizagem”.

É interessante observar estes argumentos e perceber que a Pedagogia ainda enfrenta um descrédito por parte dos próprios Pedagogos. A resposta esperada a esta questão seria que profissionais de outras formações não poderiam exercer as atividades destinadas ao Pedagogo Empresarial, pois como em qualquer outra profissão, é necessário conhecimento na área, conseguido por meio de anos de formação acadêmica. As equipes multidisciplinares existem e são válidas na medida em que profissionais de diversas áreas, formações e vivências podem contribuir uns com os outros, mas não substituir um profissional em uma determinada função que exige conhecimentos específicos, no caso, educação.

Como visto anteriormente, por meio da revisão bibliográfica, o Pedagogo, apesar de receber uma formação que a priori, é preparado para atuar em escolas, possuiu, segundo Quirino (2005), “toda uma bagagem necessária para transformar a prática educativa, onde quer que ela aconteça, em uma atividade intencional e eficaz” e pode complementar esta formação ainda não voltada para empresas com cursos de especialização, transformando-se no profissional ideal para ser o responsável pelo gerenciamento de todo o processo educativo nas organizações que valorizam o desenvolvimento de seu Capital Humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre educação e trabalho sofreu mudanças profundas, e a sociedade industrial foi substituída pela sociedade do conhecimento. Drucker (1997) observa que as atividades primordiais em uma organização são aquelas que visam produzir e distribuir conhecimentos, em detrimento de atividades puramente manuais. O principal fator de produção na Era do Conhecimento é a capacidade intelectual do trabalhador.

Sendo assim, é fundamental que empresas e profissionais mantenham-se atualizados, por meio do processo de educação contínua, a fim de competir em um mercado globalizado. Para que este processo ocorra de forma a impactar positivamente os resultados dos negócios, é preciso um profissional preparado para lidar com todos os aspectos que envolvam a formação e o desenvolvimento de competências dos indivíduos: o Pedagogo.

O Pedagogo Empresarial deve ser um profissional com um perfil especialista/generalista, desenvolvendo uma visão abrangente e crítica da educação inserida no mundo do trabalho. Especialista no sentido de dominar as técnicas e os métodos que facilitam o processo de ensino-aprendizagem dentro das organizações. Generalista no sentido de compreender o contexto no qual esta educação está ocorrendo, quais são os objetivos do negócio e quais as peculiaridades da empresa em que trabalha. Este tipo de perfil contribui para a construção de uma visão sistêmica, que é a capacidade de enxergar as partes relacionadas ao todo, permitindo ao Pedagogo auxiliar os colaboradores como indivíduos e como equipes, que trabalham em torno dos mesmos ideais, apesar de suas diferenças individuais.

Por meio da análise bibliográfica, mesmo com a escassez apontada por Tomazetto (2007) e dos resultados da pesquisa, foi possível perceber que o Pedagogo ainda é formado para atuar, a priori, em escolas, e por consequência, sente-se pouco preparado para enfrentar os desafios da área de Educação Corporativa. Somente um profissional, dentre os sete respondentes, não atuou em escolas antes de iniciar sua carreira na área de Recursos Humanos. As universidades poderiam repensar seu currículo, a fim de dar uma maior abrangência às atividades do Pedagogo, preparando-o adequadamente para atuar em qualquer ambiente no qual possa ocorrer um processo planejado de ensino-aprendizagem.

A defasagem em sua formação ou as possíveis falhas nas atribuições das atividades dos Pedagogos Empresariais podem ter ocasionado a falta de confiança dos profissionais frente ao trabalho que exercem. Seis dentre os sete Pedagogos pesquisados acreditam que suas tarefas podem ser exercidas por profissionais de outras formações.

A pesquisa demonstrou que a Educação Corporativa vem ganhando importância e a consciência de que esta é uma área estratégica que vai aos poucos se consolidando nas empresas. De acordo com as respostas das profissionais entrevistadas, seis dentre as sete empresas em que trabalham acreditam e valorizam a educação como fonte de vantagem competitiva, seja somente na teoria ou também na prática. Porém os obstáculos persistem, como a falta de investimentos no Treinamento e no Desenvolvimento dos colaboradores ou na cobrança por resultados que comprove a eficácia da educação, algo difícil de ser mensurado.

É fundamental que a Pedagogia e as empresas enxerguem esta nova possibilidade de atuação dos Pedagogos e ofereçam a estes profissionais uma sólida formação e oportunidades no mercado para que possam atuar aplicando seus conhecimentos e interferindo de forma assertiva e impactante no processo de ensino e aprendizagem nas organizações.

- ALMEIDA, M. *Pedagogia Empresarial: Saberes, Práticas e Referências*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Gente, 2004.
- FRANÇA, A. *Ressignificar a Docência Diante das Tecnologias de Informação e Comunicação*. Campinas: Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Educação, 2008. Disponível em: <http://www.puccamp.br/pos/teses_dissertacoes.aspx?id=3>. Acesso em: 23/09/2009.
- KAYO, E. K. et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 3, set. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06/01/2010.
- LÉVY, P. *Cibercultura*. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2000.
- LIBÂNEO, J. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.
- PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C.. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 8, n. spe, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000500005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06/01/2010.
- QUIRINO, R. *Saberes do Pedagogo para a Prática Educativa nas Organizações Empresariais*. Belo Horizonte: Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, 2005. Disponível em: <<http://www.et.cefetmg.br/info/downloads/Raquel%20Quirino.pdf>>. Acesso em: 06/10/2009.
- RIBEIRO, A. *Pedagogia Empresarial: Atuação do Pedagogo na Empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2004.
- TOMAZETTO, G. *A Pedagogia Empreendedora e sua Evolução nas Organizações Modernas*. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, n.1, jul 2007. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/2%20Educa%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/1-Ed2_CH-Pedagog.pdf>. Acesso em: 22/09/2009.
- TREVISAN, N.; LAMEIRA, L. *Formação do Educador para a Pedagogia nas Empresas*. Cadernos, Ed.2003, n. 21. Disponível em: <<http://coralx.ufsm.br/revce/ceesp/2003/01/a6.htm>>. Acesso em: 22/09/2009.

Artigo recebido em 06/08/2011

Aprovado em 01/10/2011