

A UTILIZAÇÃO DO PEDAGOGO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UM ENSAIO TEÓRICO

RESUMO

Este artigo busca demonstrar que o pedagogo empresarial pode ser utilizado em favor das estratégias corporativas de uma organização. Para tanto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como método, a partir de artigos e livros que versavam sobre a pedagogia empresarial e estratégias corporativas. Percebeu-se que assim como a pedagogia, a pedagogia empresarial tem suas bases muito fortalecidas na formação do sujeito, sendo que esta última tende também a engrandecer o profissional em um ambiente não formal de ensino, o que é fundamental para a robustez organizacional em um contexto em que o conhecimento é peça chave independente da indústria em que se atua. Concluiu-se que os pedagogos empresariais, quando inovadores, motivados e cientes de sua relevância tanto para a organização como para os demais colaboradores, são fundamentais para qualquer processo estratégico organizacional. Todavia, as empresas devem estar igualmente cientes da relevância desses profissionais, para ampará-los em seus procedimentos.

Palavras-Chave: Pedagogia empresarial. Pedagogo empresarial. Educação corporativa. Estratégia.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate about if the business educator could be used in favor of corporate strategies in an organization. For this purpose, the bibliographic research was used as methodology, which revised essays and books that discussed about business pedagogy and corporate strategy. It noticed that as the same as general pedagogy, the business pedagogy has very strong bases in the idea of the human development, but the last also has a tendency to aggrandize the professional in a non-formal environment, and this is fundamental for enhancing the strength of organizations, in a period where the knowledge is a punctual key, independently of which industry segment the company acts. It concluded that business educators, when are motivated, creatives, aware of their relevancy, are essential to the organization as the same for the other employees and for any strategic organizational process. Nevertheless, the companies must be equally aware of the relevancy of these employees to support them in their duties.

Keywords: Business pedagogy. Business educator. Education. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

A pedagogia empresarial vem ganhando corpo e importância em organizações dos mais diversos segmentos. Isso se dá devido a necessidade de conhecimento compartilhada tanto pelas organizações em si como por seus funcionários, em virtude das mudanças causadas pela tecnologia. Para Ansoff (1988) uma característica essencial para a sobrevivência de uma empresa é capacidade de se adequar ao ambiente. Isso porque se encontram em constante dependência do mercado e, por conseguinte, são frequentemente afetadas por suas turbulências.

Para que isso se torne possível, ou seja, para que as empresas respondam rapidamente às mudanças ambientais, Prado, Silva e Cardoso (2013) reforçam sobre o importante papel do pedagogo empresarial. Os autores ressaltam que as responsabilidades desses profissionais vão desde o ato de planejamento e coordenação, até a execução e avaliação de programas e projetos educacionais específicos, capazes de alterar todo o perfil da empresa. Portanto, trata-se de um trabalho árduo que deve começar com estudos cuidadosos e de um diagnóstico daquilo que se almeja atingir.

Mediante o exposto, têm-se o seguinte questionamento: como ocorre a relação entre o pedagogo empresarial e as estratégias desenvolvidas e implementadas pelas empresas? Já, que se parte do pressuposto, que o pedagogo empresarial deve estar atendo e atualizado sobre as estratégias corporativas e direcionar suas ações de modo a conformar com as prerrogativas empresariais.

A partir disso, o presente artigo possui como objetivo realizar uma reflexão teórica no que tange a relação entre o pedagogo e acadêmico em administração mediante as estratégias empresariais. Acredita-se que o desenvolvimento de um trabalho relevante para as organizações possa agregar e contribuir com a disseminação dos conhecimentos da companhia para todas suas frentes. Salienta-se que o presente ensaio-teórico busca apenas ser entendido como uma tentativa em compreender a relação acadêmico-empresa, sem exaurir tal discussão.

Este trabalho se justifica em função da necessidade de gerar mais elementos textuais que possam nortear a produção acadêmica e gerencial, cruzando dois pontos que embora importantes, não costumam se alinhar, sendo eles: estratégia e pedagogia empresarial. Por fim, além desta introdução, o artigo apresenta os procedimentos metodológicos realizados, seguido pelas perspectivas teóricas sobre pedagogia e o agente educador, mediante as estratégias em organizações.

2. METODOLOGIA

No que tange as etapas seguidas para a construção do presente estudo teórico exploratório, realizou-se previamente uma revisão bibliográfica de literatura, de modo a aumentar a familiaridade dos pesquisadores sobre a temática por meio da aquisição de informações sobre o assunto investigado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Segundo os autores, as informações podem ser obtidas mediante o acesso a materiais publicados, como teses, dissertações, artigos científicos, jornais, boletins, entre outros. Logo, foram selecionadas as obras científicas condizente com a temática, as quais os autores transmitissem as informações de maneira sistemática e técnica (GIL, 2010).

É importante dizer que os ensaios teóricos são amplamente utilizados em ciências sociais, já que a grande maioria dos cientistas sociais, políticos e sociólogos utilizavam-se dos ensaios para realizar reflexões sobre os acontecimentos de sua era (MENEGETTI, 2011).

Segundo Meneghetti (2011), um dos elementos principais é a originalidade, em que a subjetividade do ensaísta está em constante interação com o objeto. Isso permite a construção de novas argumentações, se diferenciando das abordagens tradicionais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 A pedagogia empresarial

Para que seja possível estudar a pedagogia empresarial, vale primeiramente refletir sobre o conceito de pedagogia como um todo. Para Gonçalves e Donatoni, (2007) a educação foi norteada desde a antiguidade para garantir a existência histórico-cultural da humanidade. Elas apontam que no seu início houve diversos embates sobre a legitimidade da pedagogia, sendo que opiniões conflitantes apregoavam seus pontos de vista.

Por um lado, havia os sofistas que favoreciam o ideal de educação pragmática, “utilitária” (onde se percebe o aprendizado da retórica como condição para o êxito educacional). E de outro, a defendida por Sócrates (470/69– 399 a. C.) e seus pupilos, que afirmavam que a educação deveria funcionar como transmissão de conhecimento de forma desinteressada, objetivando formar as virtudes e a sabedoria no homem.

Atualmente, em linhas gerais, é possível entender que a pedagogia almeja compreender a teoria e a prática da educação. Para isso, busca humanizar os indivíduos, e compreender em que de fato a educação contribui para formação do sujeito em todos os campos, não apenas no âmbito escolar (MARIANO, 2015). Assim, a prática pedagógica se dá em diversos níveis e locais.

A partir disso, exige-se que três distinções sejam esclarecidas, delimitando o que configura a educação formal, a informal e a não formal. Por formal, depreende-se que são aquelas aplicadas em espaços físicos delimitados e destinados àquilo, contendo educadores exclusivos, com conjuntos formalizados de regras e com o conteúdo preestabelecido por lei. Por sua vez, a educação informal abrange aquilo que é aprendido durante os processos de socialização, condicionada por agentes dispersos, objetivando socializar os indivíduos, transferir à eles hábitos, comportamentos, valores, etc. Todavia, na informal, tudo é feito de maneira distante de uma sistematização e organização intencionais. Por fim, há a educação não formal, que é aquela que se dá de maneira intencional, mas com baixo grau de formalização, a qual se encaixa a educação corporativa (MARIANO, 2015).

A Pedagogia aplicada à empresa, está inserida na modalidade de educação não formal. Ambas (Empresa e Pedagogia) visam a mudança no comportamento das pessoas. A educação, como dito anteriormente, tem por excelência o propósito de provocar a mudança de comportamento dos indivíduos a fim de que tornem-se seres sociais, ou seja, para que estejam preparados para uma vida em sociedade e para o convívio em grupo. A empresa, por outro lado, pretende que seus colaboradores estejam mais próximos de sua cultura e tenham maior identificação com a mesma, para isso é necessário provocar algumas mudanças em seus comportamentos, hábitos e atitudes (MARIANO; 2015; p. 08)

A pedagogia empresarial ou educação corporativa, contudo, não surgiu aleatoriamente. Suas origens estão ligadas a ideia de interação entre um tutor e um aprendiz, na qual um profissional mais antigo ensina um mais novo, o que ocorre há séculos e sempre de maneira informal. Deste sistema de aprendizagem, deu-se origem aos modernos métodos de ensino

corporativo no início do século XX, seriam elas: aprendizado no local de trabalho, centros de treinamento e a mais moderna de todas: a universidade corporativa (LYTOVCHENKO; 2015). Contudo, essa evolução teve um caminho longo e motivado por diversos fatores históricos.

Lytovchenko (2015) aponta que nos Estados Unidos três principais razões desencadearam a consolidação da educação corporativa: o avanço constante das novas tecnologias, a disseminação de trabalhos científicos e o rápido crescimento da economia americana naquele período. A autora também expõe que fora isso, durante a primeira guerra mundial muito foi pensado em termos de educação corporativa, buscando assim, aumentar a lealdade dos empregados com as indústrias, desenvolver a civilidade como um todo, além de aproveitar os funcionários que conduziram práticas de treinamento durante a guerra, e que levaram seus métodos e experiências de treinamento militar para as fábricas.

Nesse período entre guerras, a educação corporativa passou a fazer uso além dos modelos de aprendizagem até então difundidos (aprendizagem, aprendizado no local de trabalho e escolas corporativas), de escolas noturnas de educação geral e da educação por correspondência (que começou a ganhar força nesse período).

Autores convergem para a percepção de que a pedagogia empresarial passou a ser condição estritamente necessária para um bom desempenho nessas primeiras décadas do século XX e que isso se mantém nos tempos atuais. Entre eles, Farias (2008), que pontua que uma das principais necessidades para que uma companhia se mantenha relevante ante a um dificultoso e cambiante cenário global, é a constante capacitação de seus funcionários, independente do cargo hierárquico que ocupem ou da complexidade das tarefas que realizam.

Farias (2008) complementa que nesse cenário de constantes mudanças, as organizações não teriam condições de competir apenas por meio da contratação de novos colaboradores. Segundo o autor isso se transformaria em um depósito de talentos o que não é suficiente, sendo necessário desenvolver metodologias e estruturas laborais que potencializem e retenham seus colaboradores. Dessa maneira, forma-se o patrimônio intangível da firma, ou a grosso modo, a própria riqueza corporativa.

Lytovchenko (2015) também concorda que as empresas que querem ter competitividade nesse contexto marcado pela economia do conhecimento, dependem muito das competências e do profissionalismo de seus empregados, o que dá especial valor à educação corporativa.

Cano (2017) reforça essa ideia, destacando que as tensões provocadas pela permanente atualização tecnológica e pela contínua digitalização dos produtos e serviços, acabam por exigir que os modelos de educação corporativa sejam repensados, tanto para o trabalho como no trabalho. Isso exigiria que os processos educativos conduzidos dentro das empresas atendessem a duas condições principais: (i) suprir as necessidades organizacionais (em um mundo muito instável); e (ii) ajustar os processos acadêmicos – currículo, didática, avaliação, etc. O que levaria as pessoas a evolução, tanto no ambiente da coletividade (socialmente) como no ambiente empresarial (profissionalmente).

A educação corporativa, tem na visão de Cano (2017), a função de alinhar a realidade do empregado com os objetivos empresariais, e permitir que as mudanças no ambiente sejam absorvidas com vantagens para ambos (empregado e empregador), interagindo para isso, com elementos externos.

Freitas (2008) afirma que a pedagogia empresarial é de forma geral, a compreensão do conjunto de ações e estratégias voltadas a compreensão do que e como se dá o entrosamento entre administração e controle da aprendizagem no ambiente dos negócios, refletindo e estudando formas de nortear e ensinar adultos a aprender. Assim, para ele, sua relevância se

acentua ao passo que se entende que recursos e matérias podem ser trocadas ou vendidas, mas que pessoas não, as quais podem ser auto recicladas, por meio de treinamentos.

Percebe-se assim que a educação corporativa se modificou, se tornando mais prolixa. Os antigos planos e manuais que descreviam como o trabalho deveria ser prestado por um grupo de trabalhadores homogêneos (uma vez que se supunha que esses trabalhadores também partilhavam de similitude de formações) foram substituídos por modelos dinâmicos e inovadores, voltados para públicos heterogêneos.

Logo, se no passado não se requereria autonomia, iniciativa e criatividade dos colaboradores, hoje já não existe uma especificação única de habilidades ou formações para preencher as vagas existentes nas empresas (CANO, 2017). Cabendo, portanto, a pedagogia empresarial aprender a lidar com a heterogeneidade dos colaboradores.

Mariano (2015) expõe que a pedagogia empresarial passa a ser uma ferramenta muito útil em um cenário em que o capital humano é tido como um diferencial. Isso porque o trabalho vem ficando cada vez menos físico e mais mental, reforçando a importância do conhecimento, das ciências, das destrezas que passam a ser a base da estruturação empresarial. Mais do que isso, a educação corporativa pode aperfeiçoar características pessoais dos trabalhadores (interação social, inventividade, resolução de problemas, criatividade, etc.), gerando maior produtividade da organização, e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

3.2 Modelos de educação corporativa

Como supracitado, a evolução da educação corporativa transpassa a educação conhecida como formal e também não se limita a posições hierárquicas específicas, o que exige pensar os melhores modelos de ensino nesses ambientes.

Avolio (2015) pontua que muito vem sendo desenvolvido ao longo dos anos para repensar os modelos de educação para os negócios. Existem assim, diversas metodologias praticadas em escolas voltadas para executivos, como os cursos de MBA, que ofertam sugestões que podem se encaixar muito bem na pedagogia empresarial, além daqueles que já são praticados por ela. São eles: aprendizado por experiência (aprende-se ao fazer); projetos multidisciplinares integrados (times de origens e formações variadas focados na realização de projetos); viagens de estudos; elaboração de ensaios críticos e analíticos; diagnósticos de avaliação (a fim de compreender o que os alunos sabem ou não sabem, testes de personalidade, inteligência emocional, etc.); e estudos de caso.

Avolio (2015) reforça ainda que os estudos podem ser tanto presenciais como *online*, ou em formatos que integrem ambas as modalidades. E que é importante haver a percepção de que cada modelo deve ter suas ferramentas e formatos compatíveis com o objetivo, e serem funcionais.

Quanto a educação imprimida estritamente dentro da empresa, observa-se diversos formatos, podendo-se ressaltar: autoinstrução (leituras orientadas, pesquisas dirigidas e diversas formas de investigação), exposição (aula expositiva), debates, demonstrações, estudos de caso, dramatizações, *workshops*, instrução programada (textos apresentados de maneira progressiva e gradativa), *job rotation* (profissionais mudam de área para conhecerem o trabalho dos outros colegas), jogos (cooperativos ou competitivos) e as plataformas de ensino a distância (FARIAS, 2008).

3.3. O perfil do pedagogo

Autores como Libâneo (2010), asseguram que o trabalho do pedagogo ocorre sempre que há um trabalho de educação intencional (formal e não formal), independente de se localizarem dentro de muros escolares ou não. Para Mariano (2015) o pedagogo é um profissional que deve atuar em todas as práticas educativas que tenham como finalidade última a formação do ser humano.

No campo da educação empresarial, Prado, Silva e Cardoso (2013) destacam que o trabalho dos psicólogos e dos pedagogos deve estar alinhado ao da diretoria para se atingir os objetivos delimitados pela organização, guardadas as devidas proporções de atuação para cada profissional. Embora ambos utilizem métodos e técnicas que busquem aperfeiçoar tanto o funcionamento da mente, como aprimorar a relação do sujeito com suas emoções e o com seu comportamento nos meios sociais, o psicólogo fica mais focado no comportamento humano, enquanto o pedagogo (profissional que tem o domínio da ciência pedagógica que fundamenta sua atuação) age como um mediador do processo de aprendizado, fortalecendo as relações de pesquisa e gestão desenvolvidas dentro do ambiente profissional. Logo, este profissional deve saber usar a educação corporativa para estruturar os fundamentos do desenho de uma ação educativa que faça sentido em relação aos objetivos delineados pela empresa, construindo práticas corporativas que até então não haviam sido criadas (CANO, 2017).

Prado, Silva e Cardoso (2013) coadunam que o mundo está vivenciando mudanças constantes no que tange as tecnologias e que, portanto, os funcionários devem acompanhar esse progresso tecnológico, atendendo igualmente as necessidades das organizações. Nesse contexto, o labor do pedagogo empresarial deve ser apontado para diversas áreas de estruturação e reestruturação nas áreas mais problemáticas da empresa. Ou autores também apontam que a tarefa principal do pedagogo empresarial é analisar as necessidades e deficiências das empresas para que possam criar projetos de aprimoramento, por meio do trabalho em conjunto, sempre considerando as constantes mudanças do cenário global. Eles ressaltam ainda a dissociação entre o pedagogo e o psicólogo, sendo que o último deve se incumbir de técnicas de investigação dos problemas psicossociais que ocorrem no ambiente profissional.

Nesse âmbito, Cano (2017) entende que o profissional adequado à educação corporativa é aquele capaz de enxergar a realidade organizacional em que atua, buscando explorar novas abordagens, capazes de mudar o entorno em que se encontra, diferente dos modelos que comumente são vistos nas organizações. Isso porque os modelos convencionalmente aplicados, pessoalmente ou por computadores, tendem a contemplar uma vasta gama de conteúdo, que deveriam ser tecnicamente absorvidos pelos funcionários, mas que raramente o são.

Dessa forma, pode-se dizer que o pedagogo empresarial, responsável por esse modelo não formal de educação, tem como principais atribuições: planejar, desenvolver e administrar ações de educação que ocorrem no âmbito empresarial, elaborar e desenvolver projetos também de educação no contexto profissional, coordenar as atuações de cada profissional, planejar o desenvolvimento dos colaboradores da companhia. Com isso, tais profissionais seriam capazes de produzir e se desenvolverem em um contexto de incertezas (FARIAS, 2008). Assim, espera-se que os profissionais que ingressam nas empresas tenham a capacidade de estabelecer conexões distintas com diversos tipos de saberes para criarem métodos inovadores e capazes de competir em um ambiente bastante acirrado (CANO, 2017).

De acordo com Prado, Silva e Cardoso (2013), outro aspecto a ser considerado pelo bom pedagogo é direcionamento de suas ações sem desestimular o colaborador que precise ser

constantemente treinado. Não somente, deve também cuidar para não transmitir ideias imprecisas que possam gerar dúvidas ou compreensões equivocadas.

Contudo, não é isso que muitas vezes é noticiado dentro das organizações. O que se encontra atualmente é um conjunto de profissionais mais interessados em manter as aparências, inserindo conteúdo de maneira negligente, seguindo as culturas empresariais de alienação e não definindo transformações e processos de mudança, endossando o paradigma de que treinamento e educação são burocráticos e desnecessários (PRADO, SILVA E CARDOSO, 2013). Por fim, eles destacam que esse profissional deve ser um bom ouvinte para decifrar as demandas das organizações, diplomático para unir e articular diversas áreas das empresas, apoiando o crescimento dos colaboradores e da empresa como um todo.

3.4 Estratégias

Para a continuidade desta reflexão, discutir-se-á nas próximas linhas as vantagens das estratégias (planejamento estratégico e estratégias corporativas serão abordadas de maneira única em virtude da natureza deste trabalho), e como elas podem culminar de maneira favorável para uma educação corporativa adequada a organização. Afinal, como pontuado por Chiavenatto (2004), uma vez definido quais seriam quais as necessidades a serem atendidas por uma empresa, faz-se necessário criar um plano coeso e integrado de educação corporativa para se conseguir atingi-las. Nesse contexto, as estratégias corporativas se mostram importantes para compreender as formas como as organizações podem se preparar para enfrentar as adversidades da ambiência na qual se encontram.

Para Ansoff (1983), o sucesso de uma companhia depende da sincronia entre as respostas que a organização consegue dar às diversas turbulências ambientais, juntamente com a ambiência, sua cultura, e capacitação. Diante disso, pode-se citar a relevância da estratégia, e do planejamento estratégico como um todo. Por estratégia, entende-se de maneira abreviada, a determinação das metas de curto e longo prazo, alinhadas aos objetivos, o que requer o direcionamento dos recursos de maneira assertiva, de modo que sejam alocados em conformidade com as expectativas organizacionais (CHANDLER, 1966). Henderson (1998) por sua vez, define estratégia como a busca das empresas pela criação, implementação e ajuste de sua vantagem competitiva. Pontua também, que o objetivo das organizações é aumentar o escopo de sua vantagem, o que requereria avançar sobre o domínio do outro. Neste contexto, vale considerar os apontamentos de Farias (2008) a respeito do programa de educação corporativa. Para o autor tal programa deve estar diretamente associado ao modelo estratégico que a organização pretende seguir, e por estratégia (em sua visão), trata-se o conglomerado de necessidades essenciais para que a empresa continue existindo.

Além dessas posições, há diversos outros autores que ampliam esses conceitos. Porter (1989) coloca que o estabelecimento de um planejamento estratégico está diretamente relacionado à coordenação das políticas e ações de uma organização, para que ambas possam convergir para uma finalidade única, ou seja, passa-se a ter uma coesão na condução da empresa em direção a um determinado objetivo. Assim, pode-se entender que na visão desse autor, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é basicamente o estabelecimento de normativas que direcionem a companhia em conformidade com suas metas, de forma que elas sejam atingidas, o que requer o estabelecimento de políticas claras. Em outras palavras, Porter esclarece que muitas empresas ao invés de criarem políticas adotam atitudes pontuais, que acabam se esvaindo, comprometendo ações de longo prazo, que seriam melhor conduzidas pelas políticas.

No que tange a capacitação administrativa, Ansoff (1983) indica que em uma pequena organização, as habilidades e conhecimentos estão relacionados a um número bem reduzido de pessoas. Porém, esse número deve crescer conforme a própria organização se amplia, gerando o que ele denomina de competência coletiva. Posto isso, percebe-se que sem uma política clara e sistematicamente difundida para o incentivo da pedagogia empresarial, o conhecimento acabaria por ficar restrito a algumas pessoas, ou a alguns problemas específicos.

Henderson (1998) se debruça sobre outras áreas do conhecimento para frisar a importância estratégica. Ele considera as ciências naturais, sobre o que aborda os estudos de biologia de G.F. Gause - denominado “Princípio de Gause da Exclusão Competitiva”, publicado em 1934. Esse estudo mostra que duas espécies que buscam seu sustento de maneira absolutamente igual acabam por não conseguir coexistir. Pode-se a partir disso criar um paralelo com o mundo dos negócios, que também precisam se apoiar na variedade existente no ambiente para se manterem no mercado.

Para Henderson (1998), tanto a competição biológica como a comercial tem o acaso como seu principal fator. Contudo, os estrategistas mercadológicos podem utilizar a imaginação e a lógica para delimitar os passos da competição, desde que esses profissionais entendam a intricada textura da competição segmental em que atuam. Por isso, outra comparação com o mundo natural é estritamente importante: concorrentes eliminam seus competidores, fazendo com que os mais aptos sobrevivam e passem a ter uma vantagem única. No caso do mercado, essa vantagem única pode ser o preço, os valores, os serviços ou produtos diferenciados, localização, etc.; bem como a combinação destas.

Vê-se assim que embora as empresas passem a perceber que para cada uma delas, há uma maneira, uma forma, para se atingir o fim pretendido, ou seja, não existe uma metodologia única aplicável a todas as companhias, Porter (1989) pontua que existem três estratégias genéricas, que podem ser combinadas ou utilizadas separadamente para combater a concorrência e criar uma posição sustentável de longo prazo. São elas: (i) liderança no custo total, por meio da construção agressiva de escala de produção, alinhada com Pesquisa & Desenvolvimento, objetivando posicionar os custos de produção abaixo dos concorrentes, sem ignorar a qualidade, a assistência e outras áreas; (ii) diferenciação, que busca desenvolver algo que seja único em toda a indústria; e (iii) enfoque, que visa um público-alvo claro ou um mercado geográfico específico.

Porter (1989) ainda sinaliza que uma das principais características da estratégia é identificar em que ambiente uma organização compete, para encontrar as forças competitivas que podem atuar sobre ela, prevenindo-se de possíveis abalos, e ainda trabalhando para revertê-las em seu favor. Ao verificar também o nível de intensidade incidente, é possível que a companhia demarque estruturalmente seus pontos fracos e fortes, que podem ajudá-la de maneira nessa disputa.

Henderson (1998) pontua 5 elementos básicos da competição estratégica: (i) a interação contínua entre competidores, clientes, capital e pessoas em um cenário competitivo; (ii) a possibilidade da competição modificar toda a ambiência; (iii) a alocação e a realocação de recursos no curto prazo com efeitos no longo; (iv) a previsão precisa de lucros e riscos a fim de que se possa justificar investimentos; e (v) a disposição de agir. Por isso, ele afirma que a competição mercadológica acelera muitas vezes o tempo, reduzindo o próprio tempo cronológico, e que a incapacidade de reagir a uma turbulência ou a um ataque de um rival pode deteriorar todo o planejamento estratégico, solapando toda a estrutura outrora pensada.

Contudo, ressalva Henderson (1998) que, assim como nas guerras, por mais que os planos sejam traçados e bem delimitados, para que sejam bem sucedidos, dependem e muito da atuação das pessoas que o conduzem. Ou seja, dependem das intenções, comportamentos e capacidades tanto dos gestores como dos empregados. Por fim, vale ressaltar que o planejamento é uma habilidade humana, estritamente ligada a inteligência, e que permite que as pessoas consigam antecipar e prever o futuro. Isso é fundamental à educação corporativa, que antecipa quais são os conjuntos de habilidades, conhecimentos, que serão necessários para que os colaboradores desenvolvam um bom serviço (FARIAS, 2008). Por conseguinte, ornar esse planejamento com as pessoas que a conduzirão, para que todos estejam em sintonia, deve ser suntuosamente favorável a qualquer organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do que foi discutido neste trabalho, percebeu-se que tanto as estratégias como o planejamento estratégico devem estar profundamente alinhados com a pedagogia empresarial. Isso é importante para que seja possível desenvolver um modelo de educação corporativa compatível não apenas com o ambiente, mas também com os objetivos de longo prazo, criando profissionais preparados, humanos, criativos, atentos, e culturalmente próximos às organizações a que pertencem.

A pedagogia empresarial é uma ferramenta tão importante quanto seus profissionais. O pedagogo empresarial deve assumir diversas atribuições, como conhecer claramente como a empresa se planeja no futuro, para que possa desenvolver suas atividades de ensino de maneira ampla, objetivando não apenas o momento atual como o futuro. É importante entender que a pedagogia empresarial não está distante do profissional que a exerce, ou seja, há uma simbiose entre as políticas educacionais adotadas e o profissional que a conduz. Desconsiderar a importância do pedagogo empresarial, assim como não eleger um funcionário capaz, dotado não apenas das competências intelectuais, mas da ciência de seus afazeres, pode ser uma derrocada única para uma companhia que precisa necessariamente competir em um cenário em que o conhecimento deve ser pulverizado dentro de toda companhia.

Portanto, pode-se afirmar que neste contexto de constante evolução tecnológica e de economia do conhecimento, a estratégia competitiva das empresas necessita da pedagogia empresarial. Assim como de um profissional capaz de desenvolver de maneira efetiva seus projetos, contando não apenas com sua criatividade e sensibilidade, bem como com a cooperação da alta direção da organização para que possa identificar as necessidades da empresa, e criar modelos que eduquem e avigorem os colaboradores, parte fundamental de toda organização.

O pedagogo empresarial deve ser tido como uma ferramenta inventiva e alinhada com as estratégias empresariais, disposto a incluir os demais colaboradores da empresa na cultura organizacional da companhia, e formá-los para a vida e para a coletividade. O sucesso dessas atividades será necessário para conseguir engrossar a competitividade organizacional, independente do nicho em que a indústria se encontre.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- AVOLIO, B. **Pedagogy Innovation in Business Education**. IPSI Bgd Internet Research Society, Nova York, Frankfurt, Tóquio e Belgrado, v. 11, n. 2, jul. 2015. Disponível em: <<http://ipsitransactions.org/journals/papers/tar/2015july/p3.pdf>>. 2015. Acesso em: 10 jul. 2019.
- CANO, J. **Educación corporativa: una propuesta sistémico-cibernetica**. In: Usta - V Congreso Internacional En Temas Y Problemas De Investigación En Educación Y Ciencias Sociales: “La Educación Superior De Cara Al Presente Y Futuro De América Latina”, 14,15,16 de setembro de 2017. Bogotá, Colômbia: USTA- V 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321753100_EDUCACION_CORPORATIVA_UNA_PROPUESTA_SISTEMICO-CIBERNETICA>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- CHANDLER. A. D. JR. **Strategy and Structure**. Toronto: Doubleday Co., 1966.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.
- FARIAS, E. de. **Pedagogia na Empresa**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2008. 116 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: ATLAS, 5ª Edição. 2000.184 p.
- GONÇALVES, S. DONATONI, A. R. **Da história da pedagogia a história da educação: fatos e marcos em busca de (res)significação epistemológica. 2007**. Disponível em: <<http://revistas.uniube.br/index.php/anais/article/viewFile/324/315>>. Acesso em: 12 jul. 2018.
- HENDERSON, B.D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER M. E. (Org.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P.3-11.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2ª Ed. Editora Feevale, 2013.
- MARIANO, B. A. **Pedagogia Empresarial: a atuação do Pedagogo na Área de Recursos Humanos**. 2015. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Pedagogia) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Acesso em: 30 jun. 2019.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos. O ensino da Didática, das metodologias específicas e dos conteúdos específicos do ensino fundamental nos currículos dos cursos de Pedagogia. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 91, n. 229, 2010.
- LYTOVCHENKO, Iryna. **Origins and Formation of Corporate Education in the USA**. *Comparative Professional Pedagogy*, Boston, v. 5, n.3, ago. 2015. Disponível em: <<https://eric.ed.gov/?id=EJ1124586>>. Acesso em: 11 jul. 2018.
- PRADO, A. A.. SILVA, E. M. da. CARDOSO, M. A. B. da S. **A Atuação do Pedagogo na Empresa: A Aplicação Eficiente e Eficaz da Pedagogia Empresarial**. ECCOM, v. 4, n. 7, jan./jun. 2013. Disponível em:

<<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eecom/article/viewFile/593/423>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.