

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA E SUA CORRELAÇÃO COM A EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

Ingrid Leonardo Beserra¹

RESUMO

Essa pesquisa analisou os impactos da avaliação do desempenho humano na empresa para a formação do trabalhador, objetivando correlacionar a avaliação de desempenho e educação corporativa, identificar a contribuição da avaliação para a formação do trabalhador e realçar a importância do pedagogo empresarial na educação corporativa. Fundamentou-se na abordagem da pesquisa qualitativa em Ciências Sociais; utilizou a técnica de análise de conteúdo para a interpretação dos dados e analisou categorias e unidades de análise enunciadas pelos discursos dos entrevistados. Concluiu realçando diferenças de sentidos atribuídos aos conceitos de: pessoa, humanização, desenvolvimento humano, avaliação de desempenho, feedback, educação corporativa e pedagogia empresarial.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; educação corporativa; pedagogo empresarial.

INTRODUÇÃO

Essa pesquisa analisa como a avaliação de desempenho humano na empresa exerce influência na formação do trabalhador, tomando como referência o conceito de educação corporativa. Sua motivação deve-se ao reconhecimento da importância da prática educativa e do papel do pedagogo, enquanto profissional de educação, em espaços não escolares, realçando sua possibilidade de atuação para além dos muros da escola, na perspectiva de uma atividade educativa como prática emancipatória. Tem como objeto de estudo a avaliação de desempenho humano nas organizações empresariais. Sua problemática gira em torno das possíveis respostas às seguintes questões: de que maneira a avaliação de desempenho humano contribui para a formação do trabalhador? Como a educação corporativa pode auxiliar nesse processo? Qual a importância do feedback para o processo de avaliação de desempenho humano no sentido de que o empregado se sinta autônomo no processo de construção de suas competências? Como sabemos, a aplicabilidade da Pedagogia vai além dos muros da escola, ou seja, da educação formal. Sendo assim, o pedagogo também realiza seu papel de educador dentro de ambientes que promovem a educação de um determinado indivíduo através de um modo não formal, os quais, mesmo não tendo a educação escolarizada como seu papel fundamental, produzem práticas educativas conforme afirmam Barros e Costa (2012, p. 5)

¹ Concluinte de Pedagogia em 2018.2 - Centro de Educação-UFPE. guinhah@gmail.com

quando reconhecem que “se existem ambientes além do escolar onde são previstos conhecimentos pedagógicos, é sinal que a pedagogia ali também se faz necessária”. Portanto, segundo esses autores, sendo a educação “o objeto de estudo da pedagogia, então é indiscutível afirmar que é necessário que haja pedagogias próprias para esses espaços” (BARROS; COSTA, 2012, p. 10).

A partir dessa abordagem, optamos pela pesquisa em um ambiente não escolar, em um setor de Gestão de Pessoas (GP) de uma empresa hospitalar, no qual a prática educativa é desenvolvida por um pedagogo empresarial. Reconhecemos, portanto, a pedagogia empresarial como uma das amplas dimensões de atuação do pedagogo com um papel fundamental no planejamento, gestão, organização, realização, avaliação e acompanhamento das práticas educativas dentro do ambiente das organizações empresariais. Essa pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar impactos da avaliação do desempenho humano na empresa para a formação do trabalhador. Como objetivos específicos, buscou: 1) correlacionar a avaliação de desempenho com a educação corporativa; 2) reconhecer a importância do pedagogo empresarial para a educação corporativa.

METODOLOGIA

O trabalho de investigação foi orientado pela abordagem qualitativa de pesquisa em Ciências Sociais segundo Minayo (1996), as quais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria sem preocupação de estabelecer generalidades. Seu foco é o aprofundamento da compreensão de um grupo social, no caso, de uma organização empresarial, realçando singularidades do contexto estudado.

Teve como campo empírico um hospital de grande porte, pertencente à rede particular de atendimento à saúde. Seus sujeitos foram duas profissionais da Gestão de Pessoas na função de analistas e oito trabalhadores colaboradores já submetidos ao processo de avaliação de desempenho. Para a interpretação dos resultados foi utilizada a técnica de Análise de Discurso segundo a abordagem da Análise de Conteúdo na perspectiva de Bardin (2011). Foram identificadas várias categorias com suas respectivas unidades de análise nos discursos das analistas e dos colaboradores. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizadas entrevistas estruturadas e gravadas para analisar os discursos dos sujeitos. Foram também utilizados, como procedimentos para a coleta de dados, o fichário temático e mapas conceituais para o estudo dos textos.

DESENVOLVIMENTO

No mundo corporativo atual, são comuns as mudanças de paradigmas inaugurando novas concepções comprometidas com a humanização das organizações, com o seu crescimento saudável e também com as necessidades subjetivas e sociais dos trabalhadores, vistos como colaboradores e indivíduos singulares, dotados de senso de coletividade. No conjunto dessas mudanças, estão: a desconstrução da antiga concepção de Desenvolvimento de Recursos Humanos e a construção de um novo sentido: o de Gestão de Pessoas (GP), que tomamos como referência para essa pesquisa. Nesse novo sentido, Gil, (2001, p. 17) a concebe como uma “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Como se vê, o novo modelo de GP não vê o trabalhador como um “recurso humano” da organização, mas como um colaborador nos resultados da empresa ou da organização. Por isso, tende a focar os valores, o aprendizado e o crescimento contínuo para que seus empregados e gestores sejam, cada vez mais, autônomos e fortalecidos.

No processo de gestão de pessoas, a avaliação do desempenho humano assume um papel de destaque porque serve de parâmetro para acompanhar o desenvolvimento dos resultados da equipe de trabalho, sendo um meio para desenvolver as pessoas na organização, permitindo verificar, definir e identificar a participação do indivíduo no que diz respeito a: contribuição para organização; qualificação; autoconhecimento e autodesenvolvimento. Ela também é um instrumento fundamental para planejamento de treinamentos e para definir: o perfil dos ocupantes dos cargos da empresa, a remuneração e promoção dos trabalhadores, e os planos de ação para desempenhos insatisfatórios. A avaliação de desempenho humano é, ainda, muito importante para o planejamento estratégico da organização. Vários autores realçam essa importância. Segundo Bergamini e Beraldo (2010, p. 32) é preciso “conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional onde essas ações se passam”. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 207), a avaliação de desempenho, sendo um instrumento complementar a administração salarial, “serve não apenas para avaliar o desempenho do indivíduo no exercício das funções inerentes ao seu cargo, mas também para situá-lo na escala impessoal de salários criada por aquela administração”.

Uma das finalidades da avaliação de desempenho é levantar as necessidades de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores. Por isso, o setor de Gestão de Pessoas (GP), trabalhando na perspectiva de educação corporativa, planeja e executa processos de capacitação dos colaboradores. Esses processos de capacitação não apenas treinam o trabalhador para desempenhar determinadas funções em seus cargos, mas também asseguram

o aprendizado contínuo, permanente, inovador e emancipador. Atualmente, grandes corporações vêm investindo em universidades corporativas, para certificar o processo educacional dentro das organizações. Segundo Gil (2001) o termo treinamento é substituído, não pelo fato de não ter importância, mas devido a sua significação ser pouco abrangente dentro da perspectiva educacional, por isso, segundo o autor, essa diferença é explicitada da seguinte maneira:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista a tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende o treinamento de pessoal, envolve componentes que o aproximam do processo educativo. (GIL, 2001, p. 121-122).

A educação corporativa vem se tornando cada vez mais frequente dentro das organizações, pois desenvolve os papéis de identificar, modelar, disseminar, e aperfeiçoar as competências dos colaboradores atingindo assim o sucesso da organização. Cabe também à educação corporativa analisar, planejar e desenvolver recursos que capacitem os colaboradores de acordo com as estratégias de negócios da organização. Segundo Cruz, (2010, p. 343) trata-se da “educação dos funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente”. Vale salientar ainda, a importância de educação corporativa na formação e na manutenção de talentos para a organização. Sendo parte das atividades de gestão de pessoas, ela reconhece que o capital intelectual é fundamental para a empresa precisando, portanto, de atenção. Diferentemente da caça aos talentos tão a gosto dos modelos de organização empresarial que buscam o desenvolvimento do “capital humano”, a educação corporativa busca “criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal” (GIL, 2001, p. 46). Mais que isso, busca formar o colaborador e construir o seu talento através de um processo progressivo de qualificação profissional na direção de um projeto educativo emancipatório.

Nesse cenário de educação corporativa, tem protagonismo o profissional de educação reconhecido como pedagogo empresarial. Além da visão humanística, já assimilada na academia, esse profissional também deve possuir “competências e habilidades para trabalhar em processos de coordenação; planejamento, execução e avaliação em instituições empresariais” (ARAÚJO, et. al., 2016). Ele deve orientar “o processo educativo e não somente instrutivo.” (CEZAR; BIANCHINI; PIASSA, 2008). Os autores recomendam que

ele esteja sempre atento às mudanças constantes no mercado de trabalho, requerendo das empresas mais responsabilidades sociais no sentido de atender os clientes com ética e com alto padrão de qualidade. Atuando, portanto, na área de gestão de pessoas, nas organizações de diferentes portes e setores, esse profissional deve viabilizar o desenvolvimento e a integração dos processos de gestão e os relacionamentos internos e externos, bem como a implementação de programas de ação relacionados à formação, ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento das competências e das habilidades dos trabalhadores e às mudanças no comportamento das pessoas na empresa. Enfim, a tarefa do profissional pedagogo empresarial é unir os quatro pilares da educação: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser, aos quatro pilares da administração: planejamento, organização, direção e controle” (CEZAR, BIANCHINI E PIASSA, 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Discursos dos Analistas de Gestão de Pessoas: Durante o processo de análise e interpretação de dados, foram identificadas as seguintes categorias de análise nos discursos das analistas: **gestão de pessoas, processo de humanização, desenvolvimento humano, feedback, educação corporativa, e pedagogia empresarial. Categoria da Gestão de Pessoas:** Nessa primeira categoria de análise: **gestão de pessoas**, percebemos a emergência de uma unidade de análise nos discursos dos entrevistados: **os sentidos de pessoa dentro da organização**. Embora a compreensão de gestão de pessoas como função gerencial seja consensual entre os entrevistados, vê-se diferenças de sentidos atribuídos à pessoa dentro da organização. Um deles se refere à concepção de **pessoa como capital humano**. O segundo sentido atribuído é o de **pessoa como colaboradora da organização** no qual o discurso desloca seu foco da empresa ou organização para as necessidades do trabalhador enquanto pessoa que tem necessidades e possibilidades individuais a serem geridas e que podem fazer a diferença dentro da instituição. Nesse sentido, a GP tem a responsabilidade de gerir um processo de aprendizagem bilateral no qual o trabalhador aprende com a empresa e a empresa também aprende com o trabalhador. Como se pode constatar, os sentidos atribuídos pelo discurso da Gestão de Pessoas se antagonizam. O primeiro é interpelado pelo discurso do desenvolvimento dos recursos humanos no qual o trabalhador é visto como um capital. O segundo é interpelado pelo novo paradigma que defende que a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17). **Categoria do Processo de Humanização:** Na segunda categoria de análise verificamos a presença de

quatro unidades de análise nos discursos das analistas: **a importância das relações interpessoais; a empatia; o sucesso dos resultados e a relação entre humanização e retorno financeiro**. Considerando a primeira, as duas analistas afirmam que o processo de humanização é fundamental nas relações interpessoais dos colaboradores, mas atribuem **dois sentidos diferenciados: o de cooperação e o de alteridade**. Na **segunda unidade de análise – a empatia** -, o discurso das analistas é consensual visto que “humanizar dentro da organização é buscar com que os funcionários entendam e pratiquem a empatia em suas relações” (A1). Podemos compreender que para as analistas o processo de humanização é fundamental para a prática da empatia e conseqüentemente para as relações interpessoais entre os colegas de trabalho e clientes. Na terceira unidade de análise - **o sucesso dos resultados** -, o discurso das analistas também é consensual porque ambas relacionam o processo de humanização organizacional às atividades realizadas com excelência pelos empregados. Na **quarta unidade de análise** que realça a relação entre **humanização e retorno financeiro**, se percebe nos discursos das analistas dois sentidos atribuídos a essa relação. Um se refere a uma **concepção ampliada de recompensa** que não se restringe ao retorno financeiro. O outro defende a humanização através da **flexibilidade do sucesso** e nesse sentido, “humanizar dentro da organização é desvincular a ideia de que sucesso financeiro tem que estar atrelado à rigidez, mecanicismo e frieza” (A2). **Categoria do Desenvolvimento Humano:** Nessa categoria, pudemos identificar **quatro unidades de análise: concepção de desenvolvimento humano, objetivos do desenvolvimento humano, dificuldades no processo de avaliação do desempenho humano, o descrédito da avaliação de desempenho humano**. Na primeira unidade, os discursos das analistas realçam dois sentidos diferentes: **desenvolvimento de competências, e de potencial**. Segundo a analista A2, desenvolvimento humano “é o conjunto de competências técnicas e comportamentais, que norteiam o rendimento do profissional na organização”, estando, portanto, diretamente relacionado ao rendimento do colaborador. No que se refere **aos objetivos da avaliação de desempenho humano**, existe uma unanimidade nos discursos das analistas. Ambas os compreendem como identificadores de competências, classificando os pontos de melhoria e pontos de destaque para traçar uma rota de desenvolvimento através de um plano de ação. Na **terceira unidade de análise**, os discursos das analistas enunciam uma série de **dificuldades no processo de avaliação do desempenho humano**. A1 destaca: “fazer com que o funcionário compreenda claramente quais são os quesitos que precisam ser desenvolvidos e acompanhar, após a avaliação de desempenho, se os acordos firmados entre as partes, durante o Feedback, estão sendo cumpridos. ”. Na **quarta unidade de análise - o descrédito da**

avaliação de desempenho -, os discursos das analistas estabelecem uma ligação entre objetivos, dificuldades e descrédito. **Categoria do Feedback:** Nessa categoria encontramos **duas unidades de análise** nos discursos das analistas: **grau de importância atribuída ao feedback, e qualidade do feedback**. Para ambas, o feedback é uma ferramenta de comunicação entre gestor e colaborador, desde que seja bem aplicada, para que sejam traçados os resultados esperados. Na **segunda unidade de análise - qualidade do feedback** - percebe-se nos discursos das analistas, a defesa da necessidade de que ele seja objetivo, justo e positivo, uma vez que o “O olho no olho gera uma relação de confiança. A linguagem através de exemplos facilita a objetividade e traz resultados de maneira mais natural” (A2).

Categoria da Educação Corporativa: Nessa categoria, identificamos **três unidades de análise: concepção de educação corporativa, possibilidade de uma prática educativa dentro da organização, e diferença entre treinamento e educação corporativa**.

Na **primeira unidade de análise**, a A1 a define como “ações voltadas para aprendizagem dentro da organização”. Essa analista considera que há uma Educação Corporativa quando existe uma cultura de disseminação do conhecimento que vai além de treinamentos. Ela relaciona educação corporativa e avaliação de desempenho na medida em que entende “o momento da avaliação de desempenho como uma ação pedagógica e, portanto, que contribui diretamente para educação corporativa já que promove uma reflexão acerca da contribuição do funcionário dentro da organização” (A1). Para A2, a compreensão de educação corporativa e sua relação com a avaliação de desempenho estão voltadas para os resultados do colaborador dentro da organização. Não se percebe a defesa de uma visão pedagógica nesse processo. Isso porque, diferentemente do discurso da A1, para a A2 a educação corporativa atua com base nos resultados das avaliações e busca as competências, os valores e a estratégia estabelecidos pela empresa. Na **segunda unidade - possibilidade de uma prática educativa dentro da organização** -, percebe-se que a A1 considera que a prática educativa pode existir dentro da organização “a partir do estímulo à aprendizagem”. A seu ver, trata-se de uma prática fundamental para o desenvolvimento do trabalhador uma vez que “todo conhecimento aprendido dentro das organizações é o único patrimônio que ele leva para toda vida, diferente de retornos financeiros que podem acabar rapidamente”. Para A2, “tudo depende do olhar da alta gestão e de um cronograma envolvendo as ferramentas necessárias e pessoas envolvidas no processo. ” Na **terceira e última unidade de análise dessa categoria - diferença entre treinamento e educação corporativa** -, a A1 é enfática ao afirmar que há diferença. “Treinamento, geralmente é realizado para a apresentação de novas técnicas, de novos processos, para a correção de comportamento, mas, não tem necessariamente um caráter

permanente. Já a Educação Corporativa faz parte da cultura organizacional, é uma marca da valorização, desenvolvimento e disseminação do conhecimento”. Para A2, “os treinamentos fazem parte do programa de educação corporativa, sendo, portanto, uma das formas de se trabalhar as habilidades e competências”. **Categoria da Pedagogia Empresarial:** Nessa categoria identificamos **duas unidades de análises: o conceito de pedagogia empresarial e a importância dada ao pedagogo empresarial e seu diferencial nas organizações.** Com relação à primeira, para a A1, a Pedagogia Empresarial é “a arte de desenvolver pessoas através da ampliação do conhecimento dentro de espaços não escolares, em organizações empresariais”. É também “identificar oportunidades de promover a aprendizagem através da aplicação de métodos e recursos pedagógicos que promovam a desconstrução de antigos conceitos e construção de novos de forma reflexiva e eficaz”. Para a A2, a Pedagogia Empresarial é “um segmento da Pedagogia com um olhar voltado às relações dentro das empresas e a interação entre os setores existentes”. Na **segunda unidade de análise,** a A1 argumenta que o pedagogo tem um olhar mais humano. “Ele é o profissional que pensa na formação do funcionário como um todo, dando-lhe a oportunidade de refletir suas ações e melhorar seu desempenho não só dentro da organização”. Argumenta ainda que ele “tem o olhar voltado para aprendizagem. Então, toda ação é voltada para uma intencionalidade pedagógica”. A análise dos discursos das duas analistas permitiu verificar que os dois são conceitualmente diferentes, uma vez que a A1 marca o pedagogo empresarial como um especialista no processo de ensino aprendizagem e a A2 o reconhece pela sua habilidade de desenvolver metodologias aplicadas a aprendizagem do colaborador enquanto indivíduo.

Discursos dos Trabalhadores Colaboradores: Nos discursos dos trabalhadores colaboradores identificamos as seguintes categorias de análise: desempenho humano, avaliação do desempenho humano, feedback, e educação corporativa. **Categoria Desempenho Humano:** Nessa primeira categoria identificamos três unidades de análise: **concepção de desempenho humano, impactos do desempenho na organização, e importância do desempenho para as finalidades da organização.** Na primeira unidade de análise pudemos identificar nos discursos uma concepção quase unânime que **relaciona desempenho humano às capacidades e competências do trabalhador.** Na segunda unidade de análise, os discursos confirmam que o desempenho humano na empresa causa **impactos para as finalidades da organização,** seja no desempenho das equipes, seja no papel de liderança ou na parte financeira da organização. Para o C1 seria “diretamente no desenvolvimento da equipe”. Na terceira e última unidade de análise, os discursos também

confirmam a **importância do desempenho para as finalidades da organização** nas áreas de responsabilidade, relacionamento interpessoal e na função estratégica da organização. Pudemos verificar na análise dessa categoria que nos discursos dos colaboradores entrevistados, o desempenho humano está diretamente relacionado às suas atividades dentro da organização e à maneira como se responsabilizam por ele. **Categoria da Avaliação de Desempenho:** Nessa categoria encontramos três unidades de análise nos discursos dos colaboradores: **compreensão sobre a importância da avaliação de desempenho, transparência dos critérios da avaliação de desempenho, e importância da autoavaliação e heteroavaliação do gestor.** Na primeira unidade de análise, percebemos que a maioria dos discursos atribui importância à avaliação do desempenho para a empresa na medida em que a concebem como ferramenta de melhoria e de análise de atividades. Na segunda unidade de análise, os discursos confirmam a **transparência dos critérios estabelecidos durante a avaliação de desempenho.** Na terceira unidade de análise percebemos que os discursos, quando se referem à **importância da autoavaliação,** são convergentes. No entanto, no que se refere à avaliação do desempenho feita **pelo gestor** percebemos algumas divergências. **Categoria do Feedback:** Na interpretação dessa categoria identificamos três unidades de análise: a **compreensão da finalidade do feedback, a clareza do feedback, e articulação entre o feedback e os treinamentos.** No que se refere à primeira unidade de análise, encontramos consonância em todos os discursos. Para o C4, o feedback é o “retorno sobre minhas atividades.”. Na segunda unidade de análise percebemos que, os discursos já não estão mais unânimes com relação à **clareza do feedback.** Para C7, essa clareza se dá “algumas vezes dependendo do gestor”. Diferentemente, para o C6 ela não ocorre e na sua impressão ela é “de cunho antiético”. Na última unidade dessa categoria, a maioria dos discursos revela que **os treinamentos oferecidos pela organização pesquisada não têm relação com o feedback** recebido pelo RH. Conforme o discurso do C4 quando perguntado se, os treinamentos oferecidos pela organização eram orientados pelos resultados dos feedbacks da avaliação de desempenho dos colaboradores, ele respondeu: “Não. Poucos treinamentos e apenas na área administrativa”. **Categoria da Educação Corporativa:** Nessa categoria identificamos **quatro unidades de análise** nos discursos dos colaboradores: **a compreensão da relação entre educação e educação corporativa; a prática educativa na organização pesquisada e a indicação de possíveis melhorias; os impactos da educação corporativa do desempenho profissional e individual; e, por fim, as diferenças entre os profissionais de GP e o pedagogo empresarial.** Na primeira unidade de análise, os discursos revelam que o conceito de educação está relacionado a conhecimento e comportamento. Diferentemente, a

educação corporativa é voltada para as organizações conforme confirmam os discursos do C7 e do C1, pois consideram como uma oportunidade de alinhar o discurso apenas profissional. Na segunda unidade de análise, **a prática educativa** é percebida na empresa “pelos treinamentos que são oferecidos pela empresa” (C2) sendo passível de diversos pontos de melhorias a exemplo de “maior liberação de recursos financeiros possibilitando a realização de cursos e treinamentos externos” (C7). Na terceira unidade de análise, - **impactos da educação corporativa do desempenho profissional**, os discursos são unânimes dado que todos os entrevistados afirmam que a educação corporativa impacta em seu desempenho profissional. Para o C8, “através dos treinamentos posso focar onde melhorar agregando valor para o meu crescimento profissional e do grupo empresa”. No entanto, com referência aos **impactos da educação corporativa do desempenho individual**, os discursos tornam-se antagônicos. No discurso do C7 há um reconhecimento desses impactos quando afirma que: “diariamente nos relacionamos com as outras pessoas no ambiente profissional e a convivência se aprimora com as experiências e conhecimentos adquiridos com essa relação.” Na quarta e última unidade de análise, para a maioria dos discursos dos entrevistados, o **papel dos profissionais de GP** está ligado aos treinamentos, com “perfil formador multiplicador” (C7). Já o pedagogo empresarial é uma função ainda desconhecida para maioria dos entrevistados. Apenas um colaborador soube responder sobre o **papel do pedagogo empresarial**, reconhecendo-o com um “papel fundamental” (C1). Os demais desconhecem esse papel. O C3 chega a afirmar: “não sei informar”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos que nortearam essa pesquisa, concluímos que a grande maioria dos entrevistados reconhece que o processo de avaliação de desempenho a que teve oportunidade de participar exerceu impacto sobre a sua formação profissional trazendo resultados favoráveis para a empresa. No que se refere à correlação entre a avaliação de desempenho e a educação corporativa, pudemos perceber nos discursos analisados a presença dessa correlação, embora as identidades assumidas pelos entrevistados tenham se revelado diferentes. Alguns sujeitos, tendo sido interpelados pelo discurso da GP, assumem a identidade de colaborador. Outros, na medida em que foram interpelados pelo discurso do trabalhador como um recurso da empresa, assumem a identidade de recurso humano e se reconhecem como um tipo de capital: o capital humano. Quanto ao reconhecimento da importância do pedagogo empresarial para a educação corporativa, percebe-se nitidamente

antagonismo nos discursos sobre a educação corporativa. Há um discurso que enuncia seu caráter pedagógico e enxerga o colaborador como um indivíduo cujos valores estão para além das necessidades da organização. Analisa a educação corporativa como uma ação permanente, algo fundamental e estável que faz parte da organização. Há outro que enuncia a proposta de educação corporativa como estratégia para estabelecer metas focando as necessidades da organização. Enuncia o trabalhador, não como um colaborador, mas como um empregado bem treinado para o desempenho de suas funções dentro da organização tendo em vista o crescimento da mesma. Nesse discurso, o treinamento faz parte da educação corporativa e nem sempre é interessante e adequado. Esta deve estar totalmente voltada para o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores com a finalidade de trabalhar competências e habilidades de acordo com o direcionamento dado na avaliação de desempenho.

Quanto à importância atribuída ao pedagogo empresarial, também há antagonismo nos discursos. Nos enunciados dos discursos das analistas ressalta-se a importância da presença desse profissional para o desenvolvimento da educação corporativa. Já nos enunciados do discurso dos trabalhadores colaboradores, há um quase total desconhecimento acerca da presença ou das atribuições desse profissional na empresa, na medida em que apenas um colaborador reconhece sua importância. Os demais não souberam responder ou declararam desconhecimento.

Concluindo, esperamos ter contribuído para o debate acadêmico sobre avaliação de desempenho humano na empresa, sobre educação corporativa e sobre o papel do pedagogo empresarial que atua para além dos muros da escola.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Jânio Alexandre, et. al. Atuação do Pedagogo no Espaço Não Escolar:

O Caso do Centro de Integração Empresa Escola - CIEE, Rev. *Congresso Nacional de Educação*, 3, Natal: Realize Editora, 2016. Disponível em <http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV056_MD1_SA4_ID8361_12082016111655.pdf>. Acesso em 03 de maio de 2018.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1. ed. ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Daniel, COSTA, Marta. *Prática Educativa em Ambientes Escolares e Não-Escolares: Atribuições Profissionais do Pedagogo Social, Empresarial e Hospitalar*, Rev. Fórum Internacional de Pedagogia, 4 Campina Grande: Realize Editora, 2012. Disponível em <http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/d47c6e42015aa9a683be4a38aa581476_.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2018.

BERGAMINI, Cecilia W; BERALDO, Deobel Garcia R. *Avaliação de Desempenho humano na empresa*. 4. Ed., 11. reimpr., São Paulo: Atlas, 2010.

CEZAR, A. S. S; BIANCHINI, Eloaine; PIASSA, Z. A. C. A atuação do Pedagogo em espaços não escolares. In: *Simpósio Nacional de Educação*, 1, 2008, Cascavel. Anais. Cascavel: Unioeste, 2008.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: Uma proposta empresarial sem discurso e na prática. *Rev. Educ. Belo Horizonte*, agosto de 2010, v. 26, n. 2, p. 317-357. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 de maio de 2018.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque dos Papeis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, Maria Cecília Souza. *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. Rio de Janeiro: HUCITEC – ABRASCO, 1996.

THACHIZAWA, Takesh; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA Antônio Alfredo Melo: *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.