

O PSICOPEDAGOGO NAS ORGANIZAÇÕES: A APRENDIZAGEM COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Vanusa dos Reis Coêlho Rodrigues

RESUMO – Mudanças importantes ocorrem no mundo dos negócios continuamente. Gestores e colaboradores devem estar preparados para essas mudanças, aprimorando, cada vez mais, seus conhecimentos, habilidades e competências, para atuar em um ambiente de negócios diferente e complexo. Dentro desse contexto, a aprendizagem torna-se uma grande vantagem competitiva para a corporação que pretende potencializar os pontos fortes e as oportunidades, neutralizando suas ameaças e pontos fracos. A aquisição de conhecimento está visivelmente atrelada ao processo de aprendizagem e é muito mais do que a simples acumulação de dados e informações. Ponderar a relação entre conhecimento e aprendizagem é também enfatizar os diversos tipos de conhecimento necessários em situações de trabalho, bem como a variedade de modos e níveis de aprendizagem. Portanto, o processo de aprendizagem deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a ser uma preocupação das empresas mais competitivas. Desse modo, este estudo tem o objetivo de refletir sobre a aprendizagem como estratégia competitiva, assim como, a posição do psicopedagogo dentro desse contexto.

UNITERMOS: Aprendizagem. Psicopedagogo. Organização.

Vanusa dos Reis Coêlho Rodrigues – Graduada em Ciências Contábeis; Graduada em Letras-Inglês; Especialização em Psicopedagogia Clínica e Organizacional; MBA Executivo em Recursos Humanos; Practitioner em Programação Neurolinguística – PNL; Professional Coach; Pós-graduanda em Neuroaprendizagem e Transtornos do Aprender, São Paulo, SP, Brasil.

*Correspondência
Vanusa dos Reis Coêlho Rodrigues
Rua Matias Roxo, 300 – São Paulo, SP, Brasil –
CEP 05089-040
E-mail: vanusa.coelho.rodrigues@gmail.com*

INTRODUÇÃO

A evolução do processo de administração estratégica está relacionada ao ritmo acelerado das transformações que ocorrem em nossa sociedade atual. Assim, as empresas buscam constantemente criar e sustentar suas vantagens competitivas, aprimorando e atualizando seus recursos para manterem-se atuantes no mercado.

No curso dessa evolução, chegamos ao paradigma vigente nos dias de hoje: a era da Gestão Estratégica e Competitiva.

Para esse novo paradigma de planejamento organizacional, que enfatiza a aprendizagem contínua, é importante o fato de a gestão ser abordada como um processo de aprendizagem, tanto individual quanto coletivo.

Mas como o pensamento estratégico organizacional chegou à valorização da aprendizagem contínua?

Para nos situarmos nesse contexto de atuação psicopedagógica, veremos a seguir, os caminhos percorridos pelas organizações até alcançarem a Escola da Gestão Estratégica Competitiva que vem a ser atualmente o modelo mais moderno e revolucionário da gestão administrativa empresarial.

Por meio de um breve olhar histórico, podemos vislumbrar cinco escolas de planejamento e administração, anteriores à Escola da Gestão Estratégica Competitiva, que com o passar dos anos foram englobando e complementando a anterior, de forma que, na evolução da teoria administrativa, corrigem-se os aspectos que poderiam estar limitando ou distorcendo o seu conjunto. São elas:

- Escola do Planejamento Financeiro – anos 1950;
- Escola do Planejamento a Longo Prazo – anos 1960;
- Escola do Planejamento Estratégico – anos 1970;
- Escola da Administração Estratégica – anos 1980;
- Escola da Gestão Estratégica – anos 1990;
- Escola da Gestão Estratégica Competitiva – anos 2000.

Assim, na década de 1950, predomina a primeira fase da evolução do pensamento estratégico nas organizações, a Escola do Planejamento Financeiro, que na verdade preocupava-se apenas com o controle financeiro empresarial.

Já nos anos 1960, na Escola do Planejamento a Longo Prazo, sentiu-se a necessidade de preocupar-se com algo mais além do que o planejamento financeiro, então, o sistema de valores da empresa, nessa escola, voltou-se para a projeção do futuro organizacional por meio de indicadores passados e atuais, porém, esse tipo de pensamento delineava o futuro, mas não previa descontinuidades.

Logo, tendo em vista que o mundo não para enquanto se desenrola o planejamento, o pensamento estratégico adentrou, na década de 1970, com a Escola do Planejamento Estratégico, onde existia a preocupação, dentre outras coisas, com a eficiência e eficácia das decisões empresariais. Porém, para essa escola, faltava foco na implementação das estratégias e, desse modo, chegamos aos anos 1980 com a Escola da Administração Estratégica, que iria focar, dentre outras coisas, na análise e implementação das estratégias, contudo teria como problema a falta de trabalho sistêmico.

Nos anos 1990, a Escola da Gestão Estratégica preocupou-se em buscar a sintonia com o ambiente interno e externo e suprir a falta de abordagem sistêmica da escola anterior, porém faltava alinhamento com a filosofia organizacional.

Desse modo, chegamos, nesse novo milênio, com a Escola da Gestão Estratégica Competitiva, sugerindo que as organizações necessitam aprender continuamente para ter vantagem competitiva renovável. Assim, a estratégia competitiva dos dias de hoje é o aprendizado constante, cujo diferencial competitivo está na capacidade de as pessoas executarem rotinas físicas ou intelectuais de forma cada vez mais veloz, com maior eficiência e eficácia.

Portanto, com esse novo paradigma valorizando a aprendizagem percebemos que as organizações necessitam mais do que nunca de

um profissional especialista em aprendizagem: o psicopedagogo.

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Até pouco tempo atrás, as organizações podiam conseguir o sucesso com o auxílio do conhecimento de alguns colaboradores ocupantes de posições estratégicas. No entanto, quando a concorrência garante mais conhecimento como parte de seus serviços, o "jogo" termina. Por quê? Porque o conhecimento organizacional complementa o conhecimento individual, tornando-o mais forte e abrangente.

A natureza intrincada e inesperada dos novos cenários, muitas vezes associada à falta de base estruturada de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, impede a empresa de crescer.

Por isso, a aceção de estratégias adquire a forma de um processo de aprendizado contínuo ao longo do tempo. Esse aprendizado deve focar o autodesenvolvimento e um comportamento proativo que instigue o pensamento reflexivo e estratégico, ou seja, hoje em dia, a aprendizagem é considerada pelas organizações como uma necessidade fundamental para o desenvolvimento de seus recursos humanos e, conseqüentemente, da própria empresa.

Senge¹ e Stata² tratam a aprendizagem na organização como fonte principal de vantagem competitiva no futuro. Assim, a aprendizagem passou a ser considerada requisito básico para a sobrevivência da organização.

Para aprender continuamente, a organização precisa de um senso de propósito transparente e estratégico, direcionado para adquirir novas capacidades e para o comprometimento real com a experimentação contínua.

Desse modo, as empresas que privilegiam a aprendizagem passaram a ser vistas como espaços onde os colaboradores expandem suas possibilidades de gerar os resultados para os quais foram contratados, por meio de novos modelos de pensamento e aprendendo a aprender em grupo.

Assim, o psicopedagogo, profissional especialista em aprendizagem humana, tem papel

fundamental nas organizações, pois trabalhará no sentido de criar condições de aprendizagem dos profissionais integrantes da instituição, levando em conta seus distintos departamentos de atuação, sua missão e metas.

O PSICOPEDAGOGO NA EMPRESA

O psicopedagogo ocupa-se com a aprendizagem e seu desenvolvimento, levando em conta a assimilação interna e a aplicação externa daquele que aprende, sem deixar de lado os aspectos afetivos e sociais que estão envolvidos nesse processo. Esse é um campo cujo objeto é o ser que aprende, como aprende e de que modo esse aprendizado se encaixa no ambiente no qual o aprendente faz parte.

Desse modo, o psicopedagogo organizacional, profissional que dentro da organização é alocado junto ao setor de recursos humanos (RH), ocupa-se com a criação de condições de aprendizagem dos profissionais integrantes da organização, levando em conta seus diferentes setores de atuação, sua missão e metas.

Assim, o psicopedagogo dentro da empresa possui múltiplas formas de atuação e uma delas é a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que se refere à formação continuada dos profissionais, promovendo o desenvolvimento de suas capacidades cognitivas e das habilidades criativas profissionais, visando à adaptação às condições de trabalho exigidas pela empresa.

Na dinâmica das organizações, existe a necessidade de soluções estratégicas, levando em conta os diversos modos de transmissão dos conhecimentos, bem como a assimilação e aprendizagem dos colaboradores no ambiente de trabalho. Essas são necessidades que requerem um especialista em aprendizagem humana, facilitando o processo de aprendizagem coletiva da organização e o desenvolvimento das capacitações dos profissionais com um enfoque sistêmico.

O psicopedagogo, dentre outras coisas, atua tendo como foco os seguintes objetivos:

- A criação de diferentes condições de aprendizagem no trabalho;

- O desenvolvimento de funções, desempenho e aptidões criativas dos trabalhadores;
- Aumento de soluções e dinâmicas para a consciência da atuação dos colaboradores;
- Ajustamentos de informações e da comunicação nas relações entre pessoas e setores.

Em síntese, o psicopedagogo vem atuar diretamente com o inter-relacionamento de todos com o aprendizado, com o desempenho real dos colaboradores nunca deixando de percebê-lo de forma integrada, pois esse funcionário possui uma história passada e presente, um conhecimento específico e também uma vivência emocional. Tudo isso faz parte de sua constituição e deverá estar ligado à sua vida na empresa.

Assim, o psicopedagogo organizacional norteia ações dentro das empresas, contribuindo, dentre outras coisas, com o planejamento, gestão, controle e avaliação de aprendizagens, trazendo contribuições benéficas no que diz respeito à qualidade dos processos de recrutamento, seleção e organização de pessoal dando aportes significativos e perfis específicos aos treinamentos que se efetivam dentro e fora das organizações.

Portanto, sua atuação se dá com o intuito de promover a construção e o compartilhamento do conhecimento, estimulando novas formas de relacionamentos, criando sinergia entre o comportamento de gestores e colaboradores.

O PAPEL DO PSICOPEDAGOGO NA ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A gestão de pessoas efetuada pelas empresas passa por grandes modificações em todo o mundo. As empresas em um ambiente competitivo perceberam com rapidez que sua sobrevivência estava vinculada a seu contínuo desenvolvimento e que este estava vinculado ao desenvolvimento de pessoas.

Por outro lado, as pessoas entenderam, nesse ambiente competitivo, que sua mobilidade, na empresa ou no mercado de trabalho, dependia de seu desenvolvimento contínuo.

Assim, com o aumento constante da competitividade no mercado, as empresas têm implementado mudanças, como, por exemplo, a implantação de programas de treinamento e desenvolvimento, no sentido de aprimorar cada vez mais as pessoas, consideradas como o principal diferencial competitivo entre as organizações.

Portanto, a área de T&D tem crescido muito nos últimos anos, pois, cada vez mais é preciso aprender mais, e mais rapidamente para acertar o passo com as transformações que se apresentam a cada novo dia para adotar novos conceitos, crenças e valores.

Desse modo, por meio de treinamentos os funcionários passam por um processo de aprendizagem que também é um processo de transformação, que automaticamente desencadeia um processo de conscientização muito importante para que ocorram as mudanças necessárias para o crescimento e desenvolvimento do capital humano da empresa.

Entretanto, a necessidade de treinamento deve ser avaliada com acuidade e precisão por um profissional capacitado como o psicopedagogo, para que o treinamento seja eficiente e eficaz, pois, como escreve Martins³: "[...] em geral, quando uma empresa oferece um programa de treinamento aos funcionários, o objetivo básico é promover a aprendizagem organizacional".

Contudo, muitos programas de T&D não conseguem os resultados esperados e quando não funcionam como se espera é, certamente, porque houve falhas. Portanto, a ausência na organização de um profissional qualificado, como o psicopedagogo, para avaliar e mensurar a necessidade e qualidade do treinamento para o qual o colaborador será enviado, pode incorrer em inadequação do treinamento não habilitando de fato o colaborador.

As falhas podem ocorrer em decorrência de inúmeros motivos, como, por exemplo:

- Quando o objetivo principal é corrigir deficiências individuais e o programa é muito genérico corre o risco de não surtir efeito;

- Quando o programa se baseia exclusivamente em percepções e solicitações da diretoria, sem o parecer de um profissional especialista na área, pode ocorrer uma avaliação incorreta, perdendo, desse modo, todo o sentido do treinamento;
- Quando os participantes não possuem consciência de suas dificuldades, não reconhecendo em si mesmos as necessidades de um treinamento;
- Falha do próprio setor de RH, seja por inexperiência, por excesso de pressões externas ou, ainda, por incompetência.
- Quando o participante do programa não demonstra interesse em participar. O interesse é indispensável. Querer aprender é condição fundamental. Se o participante, por qualquer motivo, não quer participar não irá se envolver e muito menos se comprometer.

Assim, de um modo geral, podemos dizer que, dentre outras coisas, em decorrência da inadequação de um treinamento podemos ter como implicações negativas: a perda de tempo e do valor investido, descrédito do setor de RH ou o fracasso total do treinamento, pois não haverá a real habilitação do colaborador.

Cabe, portanto ao psicopedagogo, profissional alocado no setor de RH, assegurar-se de que o programa privilegia necessidades reais de cada participante e de que todos eles estejam conscientes dos benefícios e vantagens que terão em participar.

É necessário também que os participantes estejam conscientes de que a empresa estará fazendo um investimento em sua evolução como profissional e como pessoa. Esse investimento, *a priori*, se destina à cobertura das necessidades da própria empresa, porém o investimento não deixa de ser uma aquisição pessoal e intransferível para o profissional, que carregará consigo os novos conhecimentos e aprendizados adquiridos durante o treinamento e/ou desenvolvimento.

Portanto, percebemos que os cuidados primordiais nos programas de T&D devem estar voltados para a identificação das habilidades

que deverão ser adquiridas ou aprimoradas, dos conhecimentos necessários e, sobretudo, como gerar, a partir deles, as habilidades pretendidas, evitando, desse modo, as consequências negativas advindas de um treinamento inadequado ou da inexistência dele.

Assim sendo, por meio do treinamento adequado, os colaboradores tornam-se mais capacitados e eficientes, gerando um diferencial competitivo, fazendo a diferença entre o fracasso e o sucesso da organização.

Desse modo, o psicopedagogo, por ser um profissional especialista em aprendizagem humana, pode auxiliar na criação de um programa de T&D eficiente e eficaz e a empresa passa, com o trabalho a médio e longo prazo, a definir novos rumos para a organização, pois, desenvolvendo as competências e habilidades dos funcionários, trará mudanças significativas e positivas no futuro, criando diferenciais agregadores de valor.

Por fim, faz-se necessário enfatizar que funcionários capacitados, treinados e motivados têm maior disposição para criar, inovar e ir em busca de conhecimento. Habilidades que, quando bem desenvolvidas, são de difícil imitação e automaticamente agregam valor ao funcionário e à empresa que possui esse tipo de colaborador em seu time.

Destarte, creio que devemos ter em mente que treinamento e desenvolvimento não se tratam apenas de conhecer teorias ou receitas operacionais ou de comportamento, mas de efetivamente exercer a habilidade aprendida e ser capaz de colocar o conhecimento em prática. É preciso compreender que não importa se a habilidade pretendida é operacional ou comportamental, é preciso exercitar os novos conhecimentos adquiridos para que a aprendizagem seja efetiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, por meio de um breve olhar histórico através das escolas de planejamento e administração, podemos verificar como o pensamento estratégico organizacional chegou à valorização da aprendizagem.

Desse modo, a Escola da Gestão Estratégica Competitiva, o paradigma vigente no mundo organizacional atualmente, sugere que as organizações necessitam aprender continuamente para ter vantagem competitiva renovável, ou seja, a estratégia competitiva dos dias de hoje é o aprendizado constante. Logo, com esse novo paradigma valorizando a aprendizagem, faz-se necessária nas empresas a presença de um profissional especialista em aprendizagem: o psicopedagogo.

O psicopedagogo dentro da empresa possui múltiplas formas de atuação e uma delas é a área de T&D, que se refere à formação continuada dos profissionais, promovendo o desenvolvimento de suas capacidades cognitivas e das habilidades criativas profissionais, visando à adaptação às condições de trabalho exigidas pela empresa.

Portanto, a natureza intrincada e inesperada do mercado global, muitas vezes, associada à falta de base estruturada de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, impede a empresa de crescer. Dentro desse contexto, a aceção de estratégia adquire a forma de um processo de aprendizado contínuo que trará mudanças significativas e positivas no futuro, criando diferenciais agregadores de valor para a organização que privilegiar a aprendizagem como estratégia competitiva.

Logo, com o aumento da competitividade no mercado, as empresas têm implementado mu-

danças, como, por exemplo, a implantação de programas de T&D, no sentido de aprimorar cada vez mais seus recursos humanos, considerados como o principal diferencial competitivo entre as organizações.

Assim sendo, as organizações lançam mão de diversos procedimentos para promover a aprendizagem de seus funcionários, como, por exemplo, palestras, cursos, treinamento no serviço (*on the job training*), dentre outros, sendo que as grandes empresas possuem até centros de treinamento específicos para a capacitação de seus colaboradores.

E é nessa busca permanente por maior competitividade por meio da aprendizagem que os Centros de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos das grandes empresas estão se transformando nas Universidades Corporativas, que vêm surgindo para o psicopedagogo organizacional como um novo local de atuação dentro da organização.

Desse modo, e por fim, verificamos que a valorização da aprendizagem teve o mercado e a concorrência como principais impulsionadores e, em busca do aprendizado contínuo, algumas empresas partiram na frente, criando suas próprias universidades que são complementares ao modelo de educação tradicional, evidenciando que a aprendizagem na organização é vista como fonte principal de vantagem competitiva e passou a ser considerada requisito básico para a sobrevivência da organização.

SUMMARY

The psychopedagogists inside the enterprises:
learning as a competitive strategy

Important changes occur continuously in business world. Managers and employees should be prepared for these changes, constantly improving their knowledge, skills and abilities to work in a business environment different and complex. Within this context, learning becomes a major competitive advantage for the corporation that intends to leverage their strengths and opportunities, and to neutralize their threats and points of weakness. The acquisition of knowledge is clearly linked to the learning process and is much more than a mere accumulation of data and information. To ponderate the relationship between knowledge and learning is also to emphasize the different types of knowledge needed in business situations, as well as a variety of modes and levels of learning. Therefore, the learning process is no longer an exclusive concern of the academic scope and became a concern of the most competitive corporations. Thus, this study aims to reflect about learning as a competitive strategy, as well as the position of psychopedagogists within this context.

KEY WORDS: Learning. Psychopedagogists. Enterprises.

REFERÊNCIAS

1. Senge PM. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller; 1990.
2. Stata R. Organizational learning: the key to management innovation. MIT Sloan Management Review; 1989. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/1989-spring/3036/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>
3. Martins D. Treinamento e desenvolvimento: a quem interessa? Disponível em: <http://deboramartins.blogspot.com/2006/06/treinamento-e-desenvolvimento-quem.html>. Acesso em: 3/1/2008.

Trabalho realizado no escritório da autora, São Paulo, SP, Brasil.

*Artigo recebido: 11/7/2012
Aprovado: 30/8/2012*

■