

FACULDADES INTEGRADAS SANTA CRUZ DE CURITIBA – FARESC
IN LITTERAS – REVISTA DOS CURSOS DE LETRAS E PEDAGOGIA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O PAPEL DO PEDAGOGO NO CONTEXTO
EMPRESARIAL

FRACARO, Letícia dos Santos¹

Orientadora: SOFFA, Marilice Mugnaini²

RESUMO

O presente trabalho aborda as mudanças que a sociedade atual vem sofrendo e a nova estrutura que se firma, na qual se exige profissionais cada vez mais qualificados. Nesse contexto, é possível constatar que o campo de atuação do pedagogo não se restringe mais ao ambiente escolar. Sabendo disso, esta pesquisa buscou identificar qual a atuação do pedagogo no ambiente empresarial. Este estudo se justifica devido à crescente demanda de estratégias organizacionais voltadas ao desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, e também a real importância da Educação Corporativa para o sucesso empresarial. Neste contexto, a Educação Corporativa (EC) pode ser entendida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas que visam o desenvolvimento de competências para o negócio. O objetivo deste trabalho é compreender a importância da atuação do pedagogo empresarial na utilização da Educação Corporativa como estratégia empresarial. Para isto serão abordados os principais conceitos de Educação Corporativa, buscando, principalmente, uma clarificação no que diz respeito às características de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) e quais os benefícios de sua implantação para as organizações. Para o cumprimento dos objetivos, optou-se por um estudo bibliográfico, buscando o aprofundamento necessário para compreensão de tal tema, discutindo e apontando os estudos dos principais autores da área. Com a pesquisa, conclui-se que é de suma importância que o curso de Pedagogia seja atualizado, pois este ainda se encontra voltado quase totalmente para a educação em ambiente escolar, o que dificulta a atuação em outros espaços. Apesar de muitos alunos e profissionais já formados terem interesse em atuar com a pedagogia empresarial. Também, pode-se considerar que, a implementação de um Sistema de Educação Corporativa baseado nos moldes de uma Universidade Corporativa, ao contrário do que muitos imaginam, é complexa. Sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização, sobretudo gerencial para atingir um diferencial competitivo frente ao mercado.

Palavras-chave: Pedagogo Empresarial. Educação Corporativa. Universidade Corporativa.

¹ Graduada em Pedagogia pelas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba.

² Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná. Especialista em Organização do Trabalho Pedagógico pela Universidade Federal do Paraná e em Formação Pedagógica do Professor Universitário pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Docente nas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba.

1 INTRODUÇÃO

Devido às mudanças que a sociedade vem passando, grandes possibilidades de atuação em espaços não escolares foram abertas aos pedagogos. E uma dessas possibilidades é a pedagogia empresarial. O pedagogo foi inserido neste contexto a fim de aperfeiçoar e manter o trabalhador dentro das organizações empresariais e a necessidade de uma formação continuada. De acordo com Ribeiro (2010, p. 11): “A pedagogia empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, as habilidades e as atitudes diagnosticados como indispensáveis/necessários à melhoria da produtividade”.

A partir do momento que a empresa passou a ser lugar em que se educam pessoas, com objetivos claros e específicos, o pedagogo fica responsável pela busca de estratégias e métodos que atinjam uma aprendizagem significativa, a fim de provocar mudanças nas pessoas. Temos assim o que Holtz (2006, p. 6-7), chamou de casamento perfeito: “ambas têm o mesmo objetivo em relação às pessoas, especialmente nos tempos atuais. [...] Tanto a empresa como a Pedagogia agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas”.

Porém, trabalhar no processo de aprendizagem implica em deixar para trás treinamentos específicos para empregar a educação em um sentido mais amplo do desenvolvimento e crescimento do ser humano na empresa.

Atualmente, muitas empresas têm buscado novas formas de aprendizado e desenvolvimento dos seus colaboradores visando a perpetuidade do negócio e o aumento da competitividade frente ao mercado. Diante disso, Eboli (2004b, p. 48) aponta que a finalidade de um Sistema de Educação Corporativa é promover “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”. Destacando, assim, a importância deste conceito em um cenário altamente competitivo.

Justifica-se a escolha deste tema, devido a crescente demanda de estratégias organizacionais voltadas ao desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, e também a real importância da Educação Corporativa para o sucesso do negócio. E, neste contexto, conhecer o papel do pedagogo empresarial, é de suma importância, pois é ele quem irá alinhar os talentos humanos com as estratégias empresariais.

Para tanto, este trabalho de conclusão de curso teve como questão problematizadora: Qual a importância da atuação do pedagogo empresarial na utilização da Educação Corporativa como estratégia organizacional?

Para responder a esta problemática, foi elencado como objetivo geral desta pesquisa: compreender a importância da atuação do pedagogo empresarial na utilização da Educação Corporativa como estratégia empresarial. E específicos: conceituar a Educação Corporativa, relacionando à evolução do papel do pedagogo historicamente, descrever o papel do pedagogo empresarial e sua importância na Educação Corporativa e demonstrar modelos de Universidades Corporativas, apresentando um caso de notoriedade no Brasil.

O presente trabalho foi desenvolvido com base no que Santos (2007, p. 26) defende ser uma pesquisa acadêmica: “uma atividade pedagógica que visa despertar o espírito de busca intelectual autônoma [...] é, antes de tudo, exercício, preparação”. Ainda de acordo com Santos (2007, p. 72) “a construção do conhecimento científico pela pesquisa é uma atividade sistemática e metódica que requer boas doses de trabalho intelectual e braçal”.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Sendo assim, para obter os resultados deste trabalho, foi necessário pesquisa em livros, artigos e bibliografias para chegar à conclusão do tema da Educação Corporativa como estratégia organizacional e o papel do pedagogo nesta.

O trabalho está assim organizado: no primeiro capítulo apresentou-se o conceito e histórico da Educação Corporativa e sua relação com a pedagogia empresarial, bem como as possibilidades de atuação do pedagogo em diversos contextos. No segundo capítulo, procurou-se evidenciar a atuação do pedagogo no contexto empresarial atual no que diz respeito às suas atribuições e desafios. Já no terceiro capítulo expõem-se o conceito histórico e um caso de Universidade Corporativa (UC). Por último encontram-se as considerações finais apontando aspectos relevantes para a compreensão do tema proposto.

2 CONCEITUANDO HISTORICAMENTE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Nos dias atuais, há cada vez mais destaque para a importância da Educação Corporativa no processo de Gestão Empresarial. As organizações, cada vez mais dinâmicas, exigem programas de capacitação, desenvolvimento, treinamentos, entre outros suportes, que visem manter seus funcionários rumo ao topo ou quem sabe, manter a própria organização no topo.

Os desafios são grandes e hoje, as empresas precisam ser produtoras de talentos e conhecimentos, e isso requer organização e estruturação didática daquilo que se possui frente ao que se necessita. A competitividade das empresas está diretamente relacionada ao domínio de competências, que servirão de base para o desenvolvimento e a manutenção de capacidades que agregam valor aos clientes e vantagens sustentáveis sobre os concorrentes.

Assim, a Educação Corporativa – processo-chave para o desenvolvimento de competências – assume importância estratégica.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com as constantes mudanças que acometem o mundo corporativo, as empresas precisaram encontrar formas de se adaptarem a elas e, além disso, encontrar formas de usá-las como vantagem competitiva. E, uma das principais mudanças diz respeito à atenção dada para o capital intelectual da empresa.

Neste sentido, Eboli (2004b, p. 36) aponta que “a troca de paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações”. A formação das áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que tinham por objetivo desenvolver habilidades específicas, ocorreu nesta organização, pois a repetição e reprodução do conhecimento eram suficientes para o atingimento de bons resultados (EBOLI, 2004b).

Porém, o novo ambiente empresarial demandou mudanças no perfil dos gestores e colaboradores. Eboli (2004b, p. 37) aponta que,

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 e conhecimento técnico e instrumental.

Ou seja, onde antes apenas as máquinas e atividades operacionais geravam lucratividade, hoje, competências comportamentais e habilidades são vistas como grandes geradoras de resultados, bem como fator fundamental para a competitividade da empresa.

Com isso, evidencia-se a importância da gestão do conhecimento nas organizações que, segundo Nonaka (2000, p. 28),

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização.

Já Bukowitz e Williams (2002, p. 367) dizem que “gestão do conhecimento fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos”.

Para Lara (2004, p. 22) o objetivo da gestão do conhecimento dentro das organizações "é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões, que em conjunto, determinam o sucesso ou fracasso de um negócio".

Além disso, o aprendizado organizacional está vinculado à aquisição de conhecimento e à melhoria do desempenho (NONAKA, 2000), porém "para que o aprendizado seja mais que um assunto local, o conhecimento deve disseminar-se com rapidez e eficiência por toda a organização." (NONAKA, 2000, p. 68).

Portanto, ainda segundo Nonaka (2000, p. 28) "os programas de educação e treinamento são ferramentas poderosas na transferência de conhecimentos. Mas para assegurar o máximo de eficácia, tais iniciativas devem estar diretamente conectadas com a implementação". E, por este motivo, a maioria dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC) está ligados à área de Gestão de Pessoas.

2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Educação é um tema presente em todos os setores da sociedade, e no mundo corporativo isto não é diferente. Principalmente nas empresas que visam o aumento da competitividade.

Porém, para melhor compreender o contexto da educação no mundo corporativo, é necessário apresentar as três formas básicas de produção do conhecimento citadas por Eboli (2004b, p. 29):

[...] ideológica, institucional e tecnológica. Em linhas gerais, pode-se dizer que a escola clássica se dirige à formação das classes dominantes, dando ênfase à transmissão da ideologia vigente (modo de ser e de pensar), ao passo que a escola profissionalizante, voltada às classes instrumentais e dominadas, privilegia os aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer).

No entanto, esta distinção dos processos educativos, segundo classes sociais, existe desde o antigo Egito, como afirma Eboli (2004b, p. 34),

Do antigo Egito aos nossos dias, evidencia-se a dicotomia entre trabalho intelectual versus trabalho manual, refletindo-se, do ponto de vista da educação, na separação entre instrução e trabalho, ou seja, instrução para os poucos pertencentes às classes dominantes e aprendizado do trabalho para muitos das classes dominadas.

E assim, com o objetivo de mesclar esses dois enfoques, surge no final do século XX, a Educação Corporativa. Contudo, as transformações que o ambiente empresarial sofreu, demandando um novo perfil de colaborador, também contribuiu para o surgimento desta. Mas vale lembrar que, de acordo com Eboli (2004b, p. 30): "Programas educacionais nas empresas

sempre existiram, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração”.

Entretanto, esses programas eram administrados pelas áreas de T&D das empresas, que apenas ‘entregavam cursos’ a fim de desenvolver habilidades específicas. Porém, a Educação Corporativa emerge na década de 1950 nos Estados Unidos, a partir da crítica ao tradicional modelo de Treinamento e Desenvolvimento das empresas. Neste contexto, Lopes (2004, p. 143) aponta alguns fatores que contribuíram para que a presença da Educação Corporativa se tornasse “mais marcante no fim do século XX e início do século XXI: a redução drástica da validade do conhecimento e a globalização da economia do conhecimento, que exige uma força de trabalho altamente qualificada”.

Assim, “a migração do T&D tradicional para a Educação Corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida”, de acordo com Eboli (2004b, p. 38). Essa migração foi decorrente das transformações ocorridas no século passado. Segundo Gomes (2004, p. 18),

A segunda metade do século passado foi palco de notáveis transformações em decorrência da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, com profundos reflexos sobre educação, em todos os níveis, sobre a ciência e a tecnologia, com a presença cada vez mais significativa da inovação tecnológica e sobre a organização de empresas e governos.

A sociedade baseada no conhecimento obriga as organizações a se desafiarem constantemente para estarem de acordo com as demandas que aparecem. E com a constatação de que o Estado é incapaz de fornecer para o mercado mão-de-obra adequada, as empresas tomaram para si a responsabilidade de qualificar seus trabalhadores. De acordo com Meister (1999, p. 23), “as empresas ao invés de esperarem que as escolas adequassem seus currículos para torna-los mais relevantes à realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa”.

Evidencia-se, então, a necessidade das empresas em implantar Sistemas de Educação Corporativa que foquem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades específicas para seu negócio. Transformando assim, a própria organização no seu fornecedor de capacitação. Como ressalta Gomes (2004, p. 18-19),

As empresas, obrigadas a lidar cada vez mais com panoramas inovadores, a modernizar continuamente as práticas gerenciais adotadas e a identificar novos perfis de habilidades e competências para atender a novas demandas, sentiram-se estimuladas a oferecer alternativas de capacitação, por meio de modelos que permitam familiarizar seus quadros com as inovações tecnológicas e de gestão, e, ainda, que possibilitem o estreito contato com as fronteiras do conhecimento.

Ou seja, a Educação Corporativa nasce então como uma mudança de visão de qual é a função da aprendizagem dentro das organizações. E pode ser conceituada como um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que têm como objetivo “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais.” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 24).

Para Gomes (2004, p. 19) “é uma consequência da consolidação da sociedade da informação, com a missão de oferecer mecanismos de aprendizagem vistos até pouco tempo atrás como não convencionais”.

Já para Meister (1999), a Educação Corporativa é um esforço institucional estruturado de desenvolvimento continuado do potencial humano, com o objetivo de contribuir para o alcance de metas e resultados essenciais à sobrevivência e ao crescimento sustentado da organização.

Este conceito surge em um momento em que as empresas buscam, cada vez mais, o aumento da competitividade frente ao mercado por meio de novas formas de aprendizado e desenvolvimento dos trabalhadores. Como uma alternativa para a capacitação individual e, por consequência, para o aumento do nível de competência de toda organização, este conceito se consolida na década de 1990 e vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil (EBOLI, 2004a).

Assim, o Sistema de Educação Corporativa tem como finalidade básica fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de forma sistemática, estratégica e contínua. E, na visão de Eboli (2004b, p. 57-61, *passim*) são sete os princípios de sucesso (Figura 1), que, dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de Educação Corporativa realizados nas organizações de modo geral.

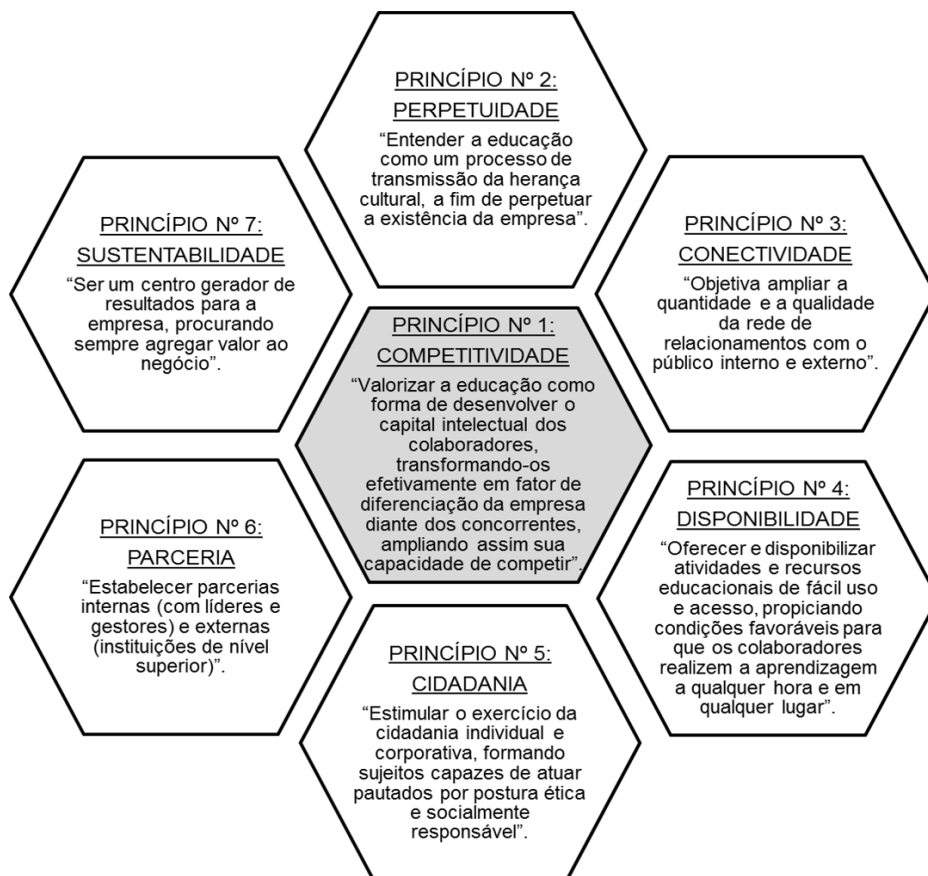


Figura 1 – Esquema analítico sobre os sete princípios de sucesso
 Fonte: Adaptado de EBOLI, 2004b, p. 59.

Contudo, apesar de ser uma atividade recente no cenário empresarial brasileiro, como cita Mintzberg (2003 *apud* EBOLI; HOURNEAUX JR; MANCINI, 2005), a UC tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações. Já que, além de atuar como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores também desenvolve as pessoas para atender a estratégia empresarial (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004b).

Com isso, Eboli, Hourneaux Jr e Mancini (2005, p. 4) apontam que, “percebe-se, assim, o poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si”.

Por conseguinte, a Educação Corporativa pode ser entendida como um processo que vai além do treinamento tradicional, pois insere aos colaboradores uma visão ampla e de longo prazo, além do desenvolvimento das pessoas para a obtenção de resultados nos negócios. Uma vez que passou a fazer parte do cotidiano das empresas, integrando a cultura organizacional.

2.3 A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM DIVERSOS CONTEXTOS

Para o melhor entendimento do conceito de Educação Corporativa e sua relação com a Pedagogia Empresarial, se faz necessário um breve resgate histórico no que diz respeito ao papel da educação e do pedagogo. Que, “desde o surgimento do profissional pedagogo, seu trabalho esteve relacionado ao ato de instruir (educar)” (MACHADO, 2011, p. 1). Porém, com as mudanças relacionadas à aquisição de conhecimento, o papel do pedagogo foi sendo revisto de acordo com as demandas da sociedade.

Na Grécia e em Roma, o servo ou escravo que conduzia e acompanhava as crianças era chamado de pedagogo. Tanto que, segundo Holtz (2006, p. 11), o próprio termo significa “aquele que conduz a criança”. Primeiramente, sua atividade consistia em conduzir as crianças aos locais de estudo, porém, com o tempo, acabou se transformando em um preceptor³ quando Roma conquistou a Grécia. Pois, entre os prisioneiros estavam muitos atenienses cultos. E, com isso os romanos passaram a confiar à educação dos seus filhos aos gregos.

Com a revolução cristã opera-se uma radical revisão do processo e dos princípios educativos, segundo Cambi (1999, p. 121) “o advento do cristianismo operou uma profunda revolução cultural no mundo antigo, talvez a mais profunda que o mundo ocidental tenha conhecido na sua história”. Nesta fase, os processos educativos acontecem, principalmente, dentro de instituições religiosas.

Já a Idade Média, que influenciou profundamente a Modernidade, inovou a tradição pedagógica educativa, constituindo até sua estrutura fundamental. Neste sentido, temos em Cambi (1999, p. 153):

A Idade Média dissolve o mundo clássico e antigo, com suas instituições, suas culturas, seus mitos e suas mentalidades, suas regras econômicas e sociais, substituindo-o por um mundo novo, intimamente conotado pelo ideal cristão e por no mínimo três estruturas originais: 1. a Europa; 2. a cultura laica; 3. as nações: estruturas que se dispõem como matrizes profundas da própria era moderna.

Logo para compreender a Modernidade é preciso, antes de tudo, saber que ela é uma ruptura em relação à Idade Média. Cambi (1999, p. 196-199) aponta que,

A ruptura da Modernidade apresenta-se, portanto, como uma revolução, e uma revolução em muitos âmbitos: geográfico, econômico, político, social, ideológico e cultural. [...] Tudo isso implica e produz também uma revolução na educação e na pedagogia. [...] Na modernidade, a pedagogia-educação se renova, delineando-se como saber e como práxis.

³ “Professores encarregados da educação das crianças no lar” (HOLTZ, 2006, p. 12).

Porém, o pedagogo hoje é o especialista que não conduz apenas crianças, mas sim, pessoas para uma mudança de comportamento (aprendizagem) em direção à formação de uma personalidade humana equilibrada (HOLTZ, 2006).

Nessa perspectiva, o pedagogo é um profissional muito mais amplo em suas funções, pois “o pedagogo é todo profissional que lida com a formação de sujeitos, seja em instituições de ensino, seja em outro lugar” (LIBÂNEO, 2006, p. 215) Segundo Oliveira (2013, s.p.),

Nesta perspectiva de mudança e viabilizando uma atuação deste profissional é que abrimos espaço para esta discussão, pautando nosso estudo na atuação do Pedagogo em espaços não escolares, suas habilidades e competências para atuação nestes espaços, o leque de possibilidades que hoje se abre deixando para trás a idéia primária de que este profissional está preparado somente para atuar em espaços escolares, e que pouco ou quase nada podendo aproveitar de suas habilidades para atuar em outros espaços.

A partir destas mudanças e da nova estrutura que se firma na sociedade atual, na qual se exige profissionais cada vez mais qualificados, é possível constatar que o campo de atuação do pedagogo não se restringe mais a apenas aos espaços escolares.

Refletindo sobre a formação do futuro profissional da Pedagogia frente às transformações sociais, Libâneo (2001, p. 14) propõe que,

[...] os profissionais da educação formados pelo curso de Pedagogia venham a atuar em vários campos sociais da educação, decorrentes de novas necessidades e demandas sociais a serem regulados profissionalmente. Tais campos são: as escolas e os sistemas escolares; os movimentos sociais; as diversas mídias, incluindo o campo editorial; a áreas da saúde; as empresas; os sindicatos e outros que se fizerem necessários.

Em relação às novas possibilidades de atuação que foram abertas a esse profissional, para Oliveira (2013, s.p.),

[...] a educação em espaços não escolares vem confirmar esta discussão que vivenciamos, o pedagogo sai então do espaço escolar, que até pouco tempo, era seu espaço (restrito) de trabalho, para se inserir neste novo espaço de atuação com uma visão redefinida da atuação deste profissional.

Os espaços que serão apresentados posteriormente estão relacionados com práticas que requerem do pedagogo processos de ensino e aprendizagem. Ou seja,

A dimensão pedagógica nesses espaços pode ser visualizada na sua capacidade de promover educação para a cidadania, para a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos e da comunidade. Essa dimensão é concretizada à medida que as pessoas participantes ampliam suas possibilidades de atuação como cidadãos engajados na construção de nova hegemonia social (SÁ *apud* AQUINO; SARAIVA, 2011, p. 254)

São muitas as possibilidades de atuação do pedagogo dentro e fora do espaço escolar. No Quadro 1, são apresentados apenas alguns dos possíveis espaços e as respectivas ações desenvolvidas pelos pedagogos.

Quadro 1 – Espaços de atuação do pedagogo

Espaços de Formação e Atuação do Pedagogo	Ações Desenvolvidas	Objetivos
Escola	Participação na organização e gestão da escola, através de atividades que englobam a seleção e organização dos conteúdos, das formas de estimulação e motivação, do espaço físico e ambiental, dos instrumentos de avaliação da aprendizagem, reduzindo as dificuldades de aprendizagem.	Favorecer a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos em seu aspecto social e cognitivo. Coordenar, implantar e implementar no estabelecimento de ensino, as diretrizes definidas no Projeto Político-Pedagógico e no Regimento Escolar; auxiliar o corpo docente, gerenciar e supervisionar o sistema de ensino favorecendo a melhoria da aprendizagem dentro da escola de forma integral.
Instituição Hospitalar	Através de uma triagem sobre a situação do paciente, o pedagogo por meio de ações e intervenções busca desenvolver atividades lúdicas e recreativas que ajudem a criança hospitalizada a construir um percurso cognitivo, emocional e social para manter uma ligação com a vida familiar e a realidade no hospital.	Favorecer o processo de socialização da criança; dar continuidade aos estudos daquelas que se encontram afastadas da escola; oferecer atendimento emocional e humanístico para a criança e para o familiar que o acompanha, a fim de ajudá-los no processo de adaptação ao ambiente hospitalar e motivá-los no processo de recuperação do paciente.
Meios de Comunicação	Assessorar na difusão cultural e na comunicação de massa.	Elaborar estratégias, atividades e instrumentos que permitam o aprendizado através dos meios de comunicação.
Sindicatos	Atuar fazendo o planejamento, coordenação e execução de projetos de educação formal de qualificação e requalificação.	Qualificar e requalificar o trabalho, habilidades e competências dos seus associados no mercado de trabalho.
Turismo	Desenvolver atividades educativas que visem ao conhecimento de uma localidade, acompanhada de sua história e cultura.	Contribuir no aprendizado sobre o multiculturalismo, valorizando as diversidades culturais e favorecendo a construção de uma consciência de preservação ecológica.
Museus	Desenvolver atividades educativas dentro desse espaço, juntamente com uma equipe interdisciplinar.	Proporcionar aos visitantes a compreensão da importância da memória cultural e da sua relação com a atualidade.

Fonte: Adaptado de CASTANHO *et al.* (2004), FIREMAN (2006), JACOBUCCI (2008), LIBÂNEO (1999), MATOS (2007) e SÁ (2000). In: AQUINO; SARAIVA, 2001, p. 253.

E, além dos espaços apresentados no Quadro 1, o pedagogo igualmente pode atuar em organizações empresariais.

3 O PEDAGOGO NA EMPRESA E SEU PAPEL NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para uma melhor compreensão do conceito da Educação Corporativa, se faz necessário um resgate do papel do pedagogo na empresa, funções, setores e departamentos, especificidades da formação do pedagogo e campos de conhecimentos necessários.

3.1 A FORMAÇÃO DO PEDAGOGO PARA ATUAÇÃO EM DIVERSOS CONTEXTOS

O curso de Pedagogia, ao longo da história, passou por diversas mudanças em seus programas de ensino, objetivos, organizações curriculares e propostas pedagógicas que interferiram na formação profissional do pedagogo. Entre essas mudanças, é enfatizada a que ampliou o campo de atuação do pedagogo para além dos “muros” da escola. E uma dessas atuações, como já mencionado, é a pedagogia empresarial.

E, o pedagogo entra neste contexto como o melhor profissional para atuar neste ramo, pois a pedagogia tem o processo de ensinar e aprender como seu objeto de estudo.

Contudo, a formação deste profissional não o preparava para atuar dentro das empresas, uma vez que a atuação do pedagogo era basicamente em espaço escolar (MACHADO, 2011, p. 1).

Em seu surgimento, o curso de Pedagogia, tinha a duração de três anos e formava bacharéis em Pedagogia, enquanto o curso de Didática (que recebia os egressos do bacharelado), com duração de um ano, formava licenciados (ARAÚJO, 2006). Mas, nessa separação se evidenciava a dicotomia entre teoria e prática.

Porém, na década de 1960 o curso de pedagogia passa por um processo de definição das especializações como intrínsecas à formação do pedagogo. Como ratifica Araújo (2006, p. 3),

O final da década de 1960 marca um período que o curso de Pedagogia passa por grandes alterações. O Parecer CFE n. 252/69, de autoria de Valnir Chagas, trata do currículo mínimo e da duração para o curso de graduação em Pedagogia com uma proposta mais elaborada de formação superior, propondo a formação de vários profissionais com uma estrutura curricular que teria uma parte comum e outra diversificada. O referido parecer representa um marco, pois traça um perfil mais claro para o curso de Pedagogia e para o pedagogo, direcionando sua atenção e lhe conferindo o diploma de licenciado. A partir de então, além da manutenção da formação para a docência do ensino normal, da Pedagogia passa a constar a formação de especialistas para as atividades de orientação, administração, supervisão e inspeção de escolas e sistemas escolares.

Neste período também, passar a existir a função do pedagogo como estudioso da teoria, dos fundamentos ou da metodologia da educação. Com isso, presenciou-se a abertura de espaços no currículo do curso de Pedagogia que antes eram desconhecidos, como a pedagogia hospitalar, carcerária, terceiro setor e, a pedagogia empresarial. Entretanto, para que o pedagogo consiga corresponder às demandas da sociedade contemporânea de forma competente,

É consensual que as políticas públicas de formação de professores devam fazer referência à adequada formação do pedagogo, apresentando requisitos específicos para o exercício profissional, tendo em vista as distintas práticas educativas concretizadas em contextos escolares e não-escolares (FELDEN *et al*, 2013, p. 80).

Neste sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia, trazem normas que foram construídas e definidas pelo Conselho Nacional de Educação, órgão vinculado ao Ministério de Educação. Na qual, em seu artigo 5º, tem-se a afirmação de que todo profissional da Pedagogia deve estar apto para as seguintes tarefas:

XIII – participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares; XIV – realizar pesquisas que proporcionem conhecimentos, entre outros: sobre alunos e alunas e a realidade sociocultural em que estes desenvolvem suas experiências não escolares; sobre processos de ensinar e de aprender, em diferentes meios ambiental-ecológicos; sobre propostas curriculares; e sobre organização do trabalho educativo e práticas pedagógicas (BRASIL, 2006, p.2-3).

Ou seja, a proposta do curso de Pedagogia, na contemporaneidade, necessita estar calcada na pesquisa e no exercício de atividades educativas em espaços escolares e em espaços não-escolares, pois as práticas educativas estão presentes em várias instâncias da vida.

E, um dos desafios do curso de Pedagogia é preparar o pedagogo para atuação em diversos contextos. Segundo Araújo (2006, p. 7):

O que é evidente é que o curso de Pedagogia se responsabiliza pela formação de um profissional que seja capaz de refletir e agir da melhor forma para a realização de um processo educativo de qualidade. E que o desafio está posto para as faculdades de educação que possuem o importante papel de formação superior de docentes para a educação infantil e para as séries iniciais do ensino fundamental, capazes de atuar para além da sala de aula, mas também em todo o âmbito escolar.

Mas o fato de a pedagogia empresarial ser reconhecida como curso em poucas instituições de ensino, e em muitas, ainda ser vista como um tema ou uma disciplina, dificulta a formação do pedagogo para atuar nesta área. Segundo Ribeiro (2010, p. 10):

O pedagogo empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e técnica sólida a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos recursos humanos da empresa. Via de regra sua formação inclui disciplinas como: Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento, Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas Organizações, Cultura e Mudança nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento Organizacional e Avaliação do Desempenho.

Além dos conhecimentos gerais que são proporcionados pelo curso de Pedagogia, outros conhecimentos fazem com que ele seja importante para as empresas, como a habilidade de negociação, de trabalhar em equipe, conduzir reuniões, dirigir um grupo de trabalho, enfrentar e analisar situações complexas e problemas profissionais. Ele precisa ser flexível, inovador, saber ouvir, ter espírito de liderança, saber argumentar, ter autoconhecimento e, acima de tudo, é preciso gostar do que faz. Como corrobora Ceroni (2006, s.p.) o processo de formação,

[...] implica em conquista da autonomia para a construção do próprio caminho na nova trajetória transformacional, o que exige atitude resiliente, ou seja, posturas pró-ativas, organizadas, éticas, positivas, flexíveis, bem como iniciativas educacionais que valorizem a diversidade.

O mundo tem passado por intenções mudanças no meio tecnológico, científico e econômico, que acarretaram em um novo sistema de organização do trabalho, que, por sua vez, demandou um novo perfil profissional e novas exigências de qualificação destes profissionais (LIBÂNEO, 2001).

Portanto, essas mudanças no perfil profissional do pedagogo, fizeram com que esse profissional necessite construir conhecimentos da área pedagógica de forma contínua, evidenciando a importância da formação continuada nos processos educacionais.

3.2 A NECESSIDADE DE FORMAÇÃO CONTINUADA

A partir da constatação de que o conhecimento tem um prazo de validade, e que a educação para as empresas sempre foi vista como fator fundamental no desenvolvimento profissional, é imprescindível que os profissionais tenham a habilidade de aprender cada vez mais e de forma rápida.

Com isso, ficou mais evidente a necessidade de se utilizar programas, cursos, palestras, entre outros como ferramentas direcionadas para o crescimento econômico, pois, segundo Gatti (2008, p. 63) “a educação ajuda a melhorar a economia, pela qualificação das pessoas para a sociedade do conhecimento e do consumo”. E essa melhora se dá pela geração

de novos conhecimentos e tecnologias e na preparação e aprimoramento dos funcionários. Com base nisso, Gatti (2008, p. 58) aponta que,

Nos últimos anos do século XX, tornou-se forte, nos mais variados setores profissionais e nos setores universitários, especialmente em países desenvolvidos, a questão da imperiosidade de formação continuada como um requisito para o trabalho, a idéia da atualização constante, em função das mudanças nos conhecimentos e nas tecnologias e das mudanças no mundo do trabalho. Ou seja, a educação continuada foi colocada como aprofundamento e avanço nas formações dos profissionais.

Considerando que o processo de aprendizagem necessita ser permanente, ele também precisa acontecer no interior das organizações, podendo ser gerenciado pela área de Educação Corporativa. Como citado no capítulo anterior desta pesquisa, a Educação Corporativa é composta por sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental aos colaboradores, com o objetivo de fornecer oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos.

É importante entender que o conceito de educação continuada dentro das empresas, busca desenvolver competências-chave para o negócio e também os propósitos pessoais de seus colaboradores. Meister (1999 p. 19) afirma a necessidade de "sustentar a vantagem competitiva, inspirada num aprendizado permanente e um desempenho excepcional" como meta para a Educação Corporativa, oferecendo soluções de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos.

Dessa forma, nenhuma estratégia empresarial será atingida sem que esteja fundamentada em um consistente programa de educação continuada. Pois, de acordo com Felden *et al* (2013, p. 77), "há uma compreensão de que, quando são realizados investimentos na formação do pessoal que integra a empresa, por exemplo, esse movimento intenta fortalecer a capacidade produtiva da própria instituição".

Porém, é importante entender "a relação entre formação continuada e desenvolvimento profissional [...] não como uma somatória entre a formação inicial e a formação continuada, mas como evolução, processo." (GOMES; ROMANOWSKI, 2016, p. 15).

Contudo, para Gatti (2008, p. 58), a educação continuada no Brasil assumiu uma posição de suprimento a uma formação básica deficitária, alterando seu propósito inicial, de aprofundamento ou ampliação de conhecimentos.

Muitas das iniciativas públicas de formação continuada no setor educacional adquiriram, então, a feição de programas compensatórios e não propriamente de atualização e aprofundamento em avanços do conhecimento, sendo realizados com a finalidade de suprir aspectos da má-formação anterior, alterando o propósito inicial dessa educação – posto nas discussões internacionais –, que seria o aprimoramento de profissionais nos avanços, renovações e inovações de suas áreas, dando sustentação à sua criatividade pessoal e à de grupos profissionais, em função dos rearranjos nas produções científicas, técnicas e culturais (GATTI, 2008, p. 58).

É possível então, conceituar a educação continuada com base em Gatti (2008, p. 57), como “qualquer tipo de atividade que venha a contribuir para o desempenho profissional” dos colaboradores para que estes estejam “preparados para desempenhar sua profissão de forma contextualizada e em equipe com profissionais não só de sua área, mas também de outras” (MASETTO, 2003, p. 14-15).

Sendo assim, tem-se em Holtz (2006, p. 33) a educação como um,

conjunto de ações, de influências e de sugestões – exercidas sobre os indivíduos no sentido de aproveitar metódica e progressivamente – todas as possibilidades fisiopsíquicas – no interesse individual e no interesse coletivo – para que eles se tornem capazes de viverem bem, no âmbito físico e social de que fazem parte, - contribuindo, na medida do possível, para o bem estar e progresso da sociedade em que vive.

E o processo de conquista da autonomia que se dá por meio da formação continuada, requer do pedagogo empresarial um olhar pedagógico, filosófico e psicológico em relação aos seres humanos que estarão presentes dentro da corporação, não os tratando como meros “objetos” que precisam ser moldados de acordo com o objetivo da empresa. Mas sim, como trabalhadores que precisam reciclar-se periodicamente em um processo de formação continuada para o desenvolvimento de novas habilidades.

3.3 O PAPEL DO PEDAGOGO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Com a abertura do campo de atuação do pedagogo em espaços não-escolares, o pedagogo entra no contexto empresarial como um profissional-chave para atuar neste ramo. E sua inserção se deu pela necessidade de qualificação de pessoal.

É evidente que as mudanças no mercado de trabalho exigem atualização e, nesse sentido o pedagogo empresarial precisa ser valorizado nas organizações, pois ele contribui para o processo de crescimento dos indivíduos por meio de atividades formativas.

Dessa maneira, este profissional passa a atuar na área de gestão de pessoas como o responsável pela gestão do desenvolvimento dos colaboradores. Com a função de “implantar e coordenar projetos no campo de desenvolvimento de recursos humanos, particularmente em

trabalhos de formação de pessoal, sendo inclusive responsável pela qualificação dos serviços oferecidos nesse espaço” (FELDEN *et al*, 2013, p. 77).

Ou seja, tem a função de colaborar, assessorar e apoiar os colaboradores a fim de potencializar aprendizagens. Objetivando assim, o aperfeiçoamento profissional por meio da construção de processos educacionais que, garantem a participação ativa do trabalhador na sua própria aprendizagem.

Na visão de Machado (2011, p. 1-2) o pedagogo ao deparar-se com o ambiente empresarial,

[...] trabalhará com adultos que trarão consigo diversas realidades e histórias de vida na qual o pedagogo empresarial será o mediador apresentando novos caminhos e desenvolvendo proposta educativa, de orientação, transformando, modificando e elevando o ser humano em sua totalidade.

Sendo assim, o pedagogo empresarial precisa ter domínio de técnicas e práticas que constituem instrumentos importantes para atuação na gestão de pessoas. Machado (2011, p. 2) ainda ressalta que,

A formação do pedagogo agrega em sua atuação no mercado, o conhecimento como referência a inserção em organizações, estando capacitado a ocupar cargos que tratem da educação, ao relacionamento interpessoal e desenvolvimento de lideranças.

Nessa perspectiva, o pedagogo no departamento de gestão de pessoas, transforma os colaboradores de maneira a valorizá-los e gerar mudanças.

Em outras palavras, as ações deste departamento ultrapassam os aspectos instrumentais e tornam-se mais sensíveis a dinâmica das relações entre indivíduo e sociedade; compreendem que o espaço organizacional é, sobretudo, um espaço de valorização da dimensão e da dignidade humana. (RIBEIRO, 2010, p. 10).

Contudo, para que a melhora da produtividade pessoal aconteça, é necessário se conseguir uma mudança de comportamento por meio do processo educativo e não somente instrutivo. Já que, “o simples ato de instruir, não satisfaz aos objetivos do processo educativo, de influenciar positivamente e provocar a mudança de comportamento.” (HOLTZ, 2006, p. 39).

No Quadro 2 há uma comparação do processo de educação, que é de responsabilidade do pedagogo, e o de instrução, que fica a cargo do instrutor, seja ele um monitor, professor ou chefe.

Quadro 2 – Comparação do ato de educar com o de instruir

Educação	Instrução
Processo de desenvolver, levando a usar os	Processo de fornecer informações de fora para

conhecimentos, de dentro para fora, através de experiências vividas.	dentro.
Provoca o desenvolvimento mental, integrado nas necessidades pessoais e sociais, através de experiências vividas.	Provoca apenas acúmulo de informações.
É o processo de sugestão e convencimento, através de experiências vividas.	É um processo de explicação ou demonstração teórica.
Por meio de experiências vividas, aplica regras e princípios morais básicos, necessários a qualquer profissão ou função, e em quaisquer circunstâncias.	Dá explicações teóricas para uma pessoa inexperiente em relação a uma profissão, função, tarefa ou uma determinada missão.
Proporciona formação integral de personalidade, por meio de experiências práticas completas que envolvam todos os aspectos da personalidade: espiritual, mental, físico...	Oferece informações teóricas, culturais e científicas, nas formas mais elevadas e mais nobres, sem necessidade de experiências.

Fonte: Adaptado de HOLTZ, 2006, p. 40-41.

O maior objetivo do pedagogo empresarial, portanto, é provocar mudanças comportamentais nos colaboradores de acordo com a missão da empresa. Para isto, o pedagogo precisa aplicar técnicas pedagógicas no ambiente corporativo. Além disso, outras responsabilidades são postas aos pedagogos, conforme apresentado na Figura 2:

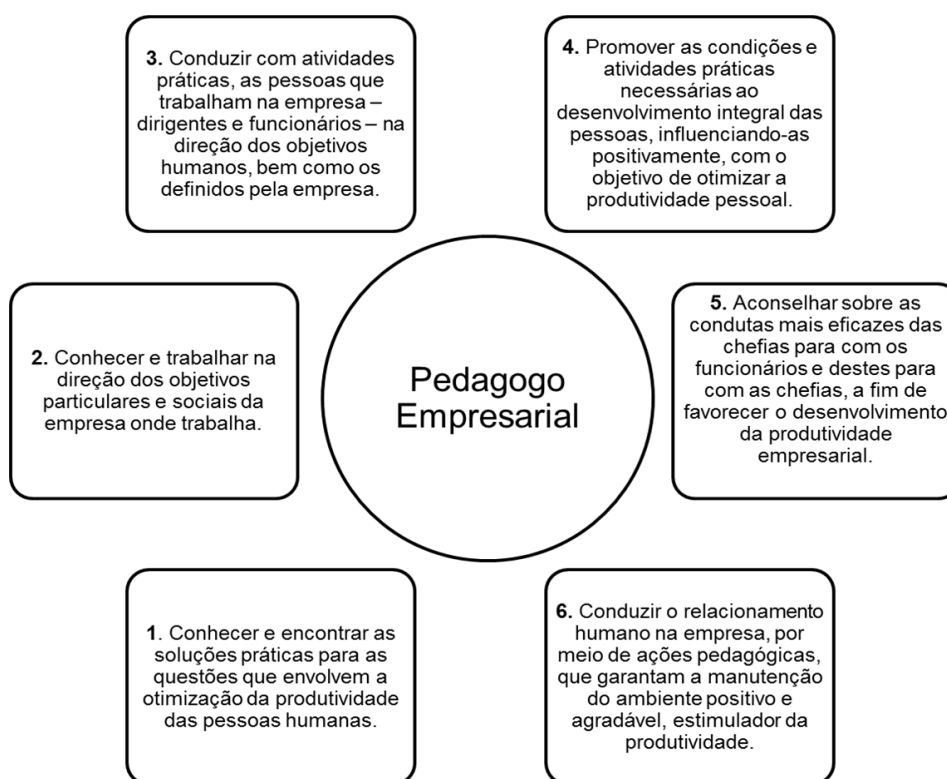


Figura 2 – Responsabilidades do pedagogo empresarial

Fonte: Adaptado de HOLTZ, 2006, p. 15.

Porém, em algumas empresas o pedagogo também é reconhecido como um profissional apto ao recrutamento e seleção de pessoal ou na organização de material para estas, atividade que era destinada apenas aos psicólogos (FELDEN *et al*, 2013).

Assim, pode-se alegar que o pedagogo empresarial tem uma vasta gama de atuação nas organizações, trabalhando em conjunto com a área de gestão de pessoas, promovendo o desenvolvimento profissional. Desenvolvimento este que, em algumas empresas, é gerido pelas Universidades Corporativas.

4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DA TEORIA À PRÁTICA

Devido às grandes transformações e a necessidade de uma melhor qualificação profissional, a Educação Corporativa está com uma nova “roupagem”. Foi neste contexto que, as Universidades Corporativas surgiram para diferenciar o desempenho de seus colaboradores, por meio de um portfólio amplo e focado nos objetivos da empresa, atuando de forma eficaz na gestão do conhecimento e das competências da organização.

4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Hoje, muitas empresas adotaram o modelo de Gestão por Competências como modelo de gestão de pessoas. E este modelo de gestão tem como objetivo, fornecer ferramentas para realizar a gestão e desenvolvimento dos profissionais de maneira eficaz.

Mas, para compreender o conceito de gestão por competências, faz-se necessário compreender o conceito de competência que é frequentemente dividido em três dimensões, conhecidas pela tríade CHA (Conhecimento, Habilidade, Atitude) (Figura 3): “Conhecimento, habilidades e atitudes requeridas e traduzidas no comportamento das pessoas no seu cotidiano de trabalho.” (EBOLI, 2004b, p. 58).

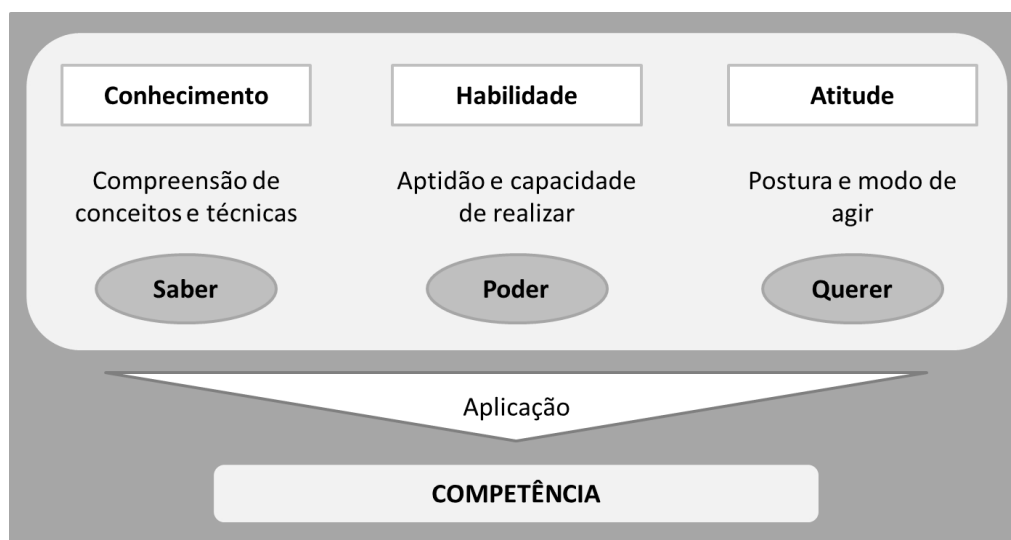


Figura 3 – Conceito de competência
Fonte: Adaptado de EBOLI, 2004b, p. 53.

Segundo Brandão e Bahry (2005, p. 180), estas três dimensões no trabalho colaboram para o desenvolvimento profissional. “Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados”.

O treinamento, neste sentido, é um meio de desenvolver competências para que os profissionais se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir para o atingir os objetivos organizacionais. Para tanto, tem-se em Chagas (2004, p. 154) a importância que a Educação Corporativa exerce na gestão de pessoas:

Numa época em que se fala muito em competências, é importante manter o foco na integridade das pessoas, que põem à disposição das empresas para as quais trabalham não somente competências, mas, sobretudo, a própria inteligência. E é em respeito e atenção à inteligência das pessoas, sem falar dos interesses da empresa, que a universidade corporativa ou qualquer outra estrutura dedicada à educação corporativa deve elaborar e implementar suas atividades.

A gestão por competências, portanto, “propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180).

Deste modo, a gestão por competências e a Educação Corporativa são meios de se alcançar uma vantagem frente ao mercado. Em relação a isso Eboli (2004b, p. 89) cita:

Aprendizagem, formação e gestão de competências são conceitos centrais que, operacionalizados na prática das organizações, se transformam em vantagens competitivas. A empresa passa a ser vista, assim, não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências.

Logo, para que seja elaborado um Sistema de Educação Corporativa bem sucedido, é fundamental que as competências humanas estejam alinhadas às estratégias empresariais. Nesse contexto, muitas empresas adotam o sistema de Universidades Corporativas (UCs) para realizar este processo.

4.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A valorização da educação, que anteriormente era limitada ao meio acadêmico, passou a ser cada vez mais requerida pelas empresas. Com isso, constatou-se um maior investimento por parte das corporações, na aprendizagem organizacional e na inserção de programas de Educação Corporativa.

As empresas estão percebendo, cada vez mais, o valor da aprendizagem como ativo empresarial. Essa constatação tem permitido um incremento nas funções de educação dentro

da empresa. Souza (*apud* BAYMA, 2004, p. 25) descreve essa nova visão empresarial sobre o componente humano:

O objetivo dos programas de educação corporativa deve ser o de aumentar o Capital Intelectual (CI), ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas, mas que pode ser mensurado pela diferença entre o Valor de Mercado (VM) e o Valor Patrimonial (VP) - $(CI = VM - VP)$ de cada empresa.

E, na busca de assegurar e formalizar o processo de Educação Corporativa, algumas empresas implantam Universidades Corporativas que, na visão de Eboli (2004b, p. 48) são,

[...] um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. [...] Dessa forma, a UC evidencia-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado centro de T&D [...] a missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional.

As Universidades Corporativas surgiram nos Estados Unidos, em um momento em que muitas empresas começaram a utilizar a Educação Corporativa como forma de obter vantagem competitiva. Segundo Ricardo (2007, p. 14),

A primeira Universidade Corporativa que se tem conhecimento foi fundada em 1955 pela General Electric, mas, a origem da Universidade Corporativa é ainda mais antiga, [...] remota 1920 quando a General Motors incorporou uma escola noturna para a indústria automobilística. O General Motors Institute (GMI) durante 56 anos ajudou a transformar a GM na maior montadora do planeta. Em 1982 o GMI se transformou em uma escola independente e, em 1997, passou a ser conhecido como Kettering University.

Neste sentido, as Universidades Corporativas surgiram porque as universidades tradicionais não tinham agilidade para atualizar seus currículos, conforme a necessidade das empresas. Segundo Lopes (2004, p. 142-143), as UCs “surgiram como educadoras dominantes do mundo dos negócios. Os programas das UCs estão voltados para o negócio, são avançados em termos de tecnologia, ricos em conteúdo e flexíveis do ponto de vista do usuário”.

Já Meister (1999) explica o surgimento da Universidade Corporativa por cinco forças: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da economia do conhecimento; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade ocupacional para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; uma mudança fundamental no mercado da educação global.

De acordo com a autora, a Universidade Corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.” (MEISTER, 1999, p. 29).

Já Eboli (2010, p. 122-123) aponta a Universidade Corporativa como um elemento representativo da Educação Corporativa, ou seja, “a evolução de um sistema de treinamento para um Sistema de Educação Corporativa ocorre a partir do momento em que se passa a considerar a gestão de competências, em vez do tradicional sistema de T&D”. A autora apresenta esta mudança de paradigma conforme Figura 4:

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO	➔	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolver habilidades	OBJETIVO	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades individuais	ÊNFASE	Estratégias de negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e externo
Espaço real	LOCAL	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	RESULTADO	Aumento da competitividade

Figura 4 – Mudança de Centro de T&D para Universidade Corporativa
Fonte: Adaptado de EBOLI, 2004b, p. 50.

Apesar de as Universidades Corporativas serem diferentes em muitos aspectos superficiais, elas tendem a se organizar em torno de princípios semelhantes, como:

- Prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio;
- Desenhar programas que incorporem os três C's: cidadania, contexto e competências;
- Estimular gerentes e líderes a se envolver com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo;
- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados (MEISTER, 1999, p. 34).

Porém, é importante ressaltar que as Universidades Corporativas não se configuram como uma ameaça às universidades tradicionais, pois não exercem a mesma função. As Universidades Corporativas diferem das universidades tradicionais porque seus objetivos de aprendizagem estão ajustados aos interesses, objetivos e estratégias das empresas que promovem o desenvolvimento dos seus funcionários.

Eboli (2004b), nesta perspectiva, faz uma comparação do papel das Instituições de Ensino Superior (IES) e das Universidades Corporativas (Quadro 3):

Quadro 3 – O papel das IES e das UCs

Instituições de Ensino Superior	Universidades Corporativas
Desenvolve competências para o mundo do trabalho	Desenvolve competências para o mundo do negócio
Propicia aprendizagem baseada em formação conceitual sólida e universal	Propicia aprendizagem baseada na prática dos negócios
Pertence ao sistema educacional formal	Pertence ao sistema de gestão da empresa
Transmite crenças e valores universais da sociedade	Transmite crenças e valores da empresa e de seu ambiente de negócios
Desenvolve a cultura acadêmica	Desenvolve a cultura empresarial
Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: Adaptado de EBOLI, 2004b, p. 202.

Já Ricardo (2007, p. 11) evidencia a importância da parceria entre a Universidade Corporativa e o sistema formal de ensino, pois, “o que foge da empresa e está fora de sua missão certamente compete à complementaridade e às iniciativas conjuntas com as universidades e escolas”. Para Chagas (2004, p. 154) há uma, “articulação com o ambiente acadêmico, via parcerias e compromisso com as metas e objetivos estratégicos da corporação, é o eixo que caracteriza a razão de ser e o modelo de gestão de um ente organizacional que se denomina universidade corporativa”.

De acordo com Ricardo (2007, p. 9), “dentre os inúmeros objetivos de uma UC, podemos destacar dois deles: conceber programas de educação continuada e gerir o desenvolvimento de competências dos colaboradores”. A autora ainda acrescenta que, “o desafio das UCs é proporcionar ao trabalhador uma aprendizagem que permita o exercício criativo de suas atividades e o desenvolvimento das competências que permitam responder, prontamente, aos problemas do cotidiano do trabalho.” (RICARDO, 2007, p. 10).

O papel da Universidade Corporativa é, portanto, garantir educação continuada, fazendo relação entre o negócio da empresa, os seus objetivos e os conhecimentos na universidade.

Adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma Universidade Corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos (EBOLI, 2004a). O impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção destes sistemas educacionais estratégicos e competitivos.

Sem dúvida, é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e no meio acadêmico.

4.2.1 Bases de um Projeto de Universidade Corporativa

Desenvolver um projeto de Universidade Corporativa necessita ser mais que criar uma nova maneira de produzir treinamentos para uma empresa. Este desenvolvimento precisa ser encarado como um empreendimento, com todas as suas características, dificuldades e respectivas complexidades.

Para que se obtenha um aumento das possibilidades de sucesso do projeto, faz-se necessário refletir sobre quatro dimensões que podem ser estruturadas cuidadosamente: a dimensão estrutural, a dimensão institucional, a dimensão tecnológica e a dimensão pedagógica (BAYMA, 2004, p. 26-28).

4.2.1.1 Dimensão estrutural

Esta dimensão é relacionada com a concepção física da Universidade Corporativa.

Segundo Macedo (2001, p. 98), nesta dimensão é que se “desenvolve a estrutura organizacional da universidade corporativa, o seu modelo de funcionamento. É aqui que se definem papéis e responsabilidades no âmbito interno”.

Muitas empresas erram justamente nesta dimensão, porque não levam em consideração a estrutura da organização para dar suporte ao projeto de Universidade Corporativa, e tentam implementar uma concepção totalmente nova dentro da organização. Com relação a isso, Bayma (2004, p. 26) afirma:

Considerando a enorme distância entre o conceito de universidade corporativa, em comparação aos tradicionais departamentos de T&D, percebe-se a importância de redesenho da forma como se opera essa nova estrutura. Duas variáveis vão influenciar o nível de profundidade e de radicalização desse redesenho: o nível de desenvolvimento do processo de T&D, atualmente em operação; e quão arrojada é a proposta de concepção da nova universidade corporativa.

Portanto, pode-se dizer que nesta dimensão, é definido todo o conjunto de objetos técnicos e administrativos que irão compor a Universidade Corporativa.

4.2.1.2 Dimensão institucional

Nesta dimensão, é importante perceber a cultura organizacional, para uma adequada assimilação de um novo processo interno.

É necessário perceber as reações e possíveis resistências que podem surgir no processo de introdução de uma nova filosofia de aprendizagem organizacional. Bayma (2004, p. 27) ratifica que,

Nessa dimensão, deve-se, cuidar do processo de aculturação interno, de cooptação de colaboradores, além, é claro, das repercussões externas que podem advir, como mudança na relação de parcerias com as empresas fornecedoras, universidades convencionais, clientes etc.

Nessa dimensão é que se estabelece o plano de *endomarketing*⁴, que será cultivado em todas as fases do seu desenvolvimento, principalmente na implantação (MACEDO, 2001).

E, como a Universidade Corporativa não se sustenta sozinha, há uma relação de interdependência com outras organizações, que, se bem estruturada, traz uma enorme maximização dos seus resultados. Neste contexto é preciso que as empresas tenham humildade para reconhecer que existem organizações com modelos mais evoluídos, que poderão se transformar em importantes parceiras no processo de concepção da Universidade Corporativa.

4.2.1.3 Dimensão tecnológica

Esta dimensão diz respeito aos recursos tecnológicos disponíveis pela organização, para sustentar um dos princípios mais utilizados pelas empresas para justificar a implantação de uma Universidade Corporativa. O princípio de levar o aprendizado a qualquer um, em qualquer lugar e momento.

Segundo Lopes (2004, p. 140), “na era da empresa do conhecimento a educação é permanente, personalizada e *just-in-time*, isto é, o conhecimento está disponível no momento em que necessitamos dele”. Para Bayma (2004, p. 27),

De fato, este princípio está calcado basicamente no ensino a distância e, sobretudo, na utilização de mídias eletrônicas, tais como CD-ROM, redes de computadores Intranet e Internet. Descuidar da dimensão tecnológica pode reduzir substancialmente o potencial desejado de uma universidade corporativa.

Ou seja, a tecnologia de que dispomos hodiernamente, faz com que a aprendizagem seja permanente. Por outro lado, as organizações que não utilizam as tecnologias não sofrem prejuízo no processo, embora o senso comum associe a Universidade Corporativa ao emprego massivo e sistematizado de mecanismos de Educação a Distância, principalmente, utilizando a internet. Porém, a utilização em larga escala de tecnologia, poderá se tornar um diferencial em relação a outras instituições que não se utilizam deste mecanismo.

A tecnologia, portanto, pode alavancar alguns produtos de uma Universidade Corporativa. Alguns deles são apresentados por Macedo (2001, p. 87):

⁴ “É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam a ação para o mercado” (MEIRA; OLIVEIRA, 2014, p. 4).

- Ferramentas de desenho de programas de treinamento: conhecidas como ferramentas de autoria, permitem o desenvolvimento de treinamentos para implementação em diferentes mídias eletrônicas com relativa facilidade; oferecem agilidade ao processo de construção de programas de disciplinas para a Universidade;
- Sistemas de videoconferência: estes sistemas permitem eventos de aprendizagem a distância de maneira simultânea (síncrona); utilizando este tipo de tecnologia, aliada a ferramentas de gerenciamento de cursos a distância, é possível um professor desenvolver uma disciplina para um conjunto de pessoas localizadas fisicamente em diferentes pontos; e
- Sistemas de gerenciamento do ambiente de aprendizagem a distância: [...] permitem um gerenciamento poderoso e seguro de um universo ilimitado de alunos; já se tem notícia de bases de alunos com mais de cem mil pessoas, gerenciadas simultaneamente por este tipo de sistema.

Atualmente, estão disponíveis no mercado várias ferramentas para automatização dos processos educacionais. Ferramentas que auxiliam desde o desenho do programa de aprendizagem, até o gerenciamento operacional da Universidade.

Para Ricardo (2007, p. 9), surgem nesta conjuntura, novas práticas educacionais e metodologias,

[...] para uma aprendizagem interativa e significativa são procuradas e incluem investimentos maciços em aulas presenciais e semi-presenciais com apoio de diferentes tecnologias de aprendizagem, como aplicação de realidade virtual e educação a distância (por TV executiva, sala de aula virtual, audioconferência, e outras tecnologias).

E, segundo Macedo (2001, p. 102), a utilização das tecnologias em larga escala permite, entre outras coisas:

- Ganho de produtividade na concepção, gerenciamento e controle dos diversos serviços da universidade corporativa;
- Maior confiabilidade nos sistemas de controle;
- Acompanhamento individualizado do desempenho dos alunos;
- Efetividade no sistema de comunicação entre alunos e universidade;
- Agilidade na disseminação do conhecimento;
- Ampliação ilimitada do público atendido; e
- Criação de um sistema permanente de avaliação da universidade.

O uso da tecnologia nas Universidades Corporativas, portanto, dá o suporte para a prática coletiva de verificação e compartilhamento de conhecimento na organização.

4.2.1.4 Dimensão pedagógica

É nesta concepção que se distinguem os diversos modelos utilizados pelas organizações, pois é a partir da definição do modelo pedagógico que se encontram os programas de educação que irão nortear a Universidade Corporativa.

Para Bayma (2004, p. 28) este é “o aspecto mais essencial de qualquer modelo de universidade corporativa. Nessa dimensão, pode-se enxergar a “alma” de cada uma delas”.

Neste sentido, uma condução desastrosa desta dimensão pode levar a organização a construir uma estrutura maravilhosa, mas ineficaz quanto ao escopo desejado, ou seja, o objetivo de elevar o conjunto de competências humanas e empresariais a um patamar de excelência e elevada competitividade (MACEDO, 2001).

Os programas educacionais das Universidades Corporativas precisam estar sintonizados com os objetivos estratégicos da organização, bem como com as competências que a empresa precisa desenvolver em seus colaboradores.

Esta dimensão, portanto, diz respeito à aprendizagem organizacional e como ela se dará. Pois, o conjunto de fazeres e de saberes da organização estruturados compõem a essência da aprendizagem. Aprendizagem que precisa estar ligada às necessidades de desenvolvimento das competências necessárias à organização para que possa obter uma vantagem em relação ao mercado.

4.3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO BRASIL: ANÁLISE DE CASO

A partir da constatação por parte dos líderes empresariais de que a Educação Corporativa, em especial as Universidades Corporativas, geram competências e que esta, por sua vez, se transforma em qualidade, promove maior competitividade, gerando o lucro, muitas empresas implementaram (e ainda implementam) Sistemas de Educação Corporativa.

Como uma das opções de SEC que pode ser adotado pelas empresas, a Universidade Corporativa tem sido implantada em empresas de diversos países nas últimas décadas.

Porém, esse movimento é mais evidente nas grandes e médias empresas, pois, segundo Eboli (2004b, p. 69),

Uma vez que formar e atualizar continuamente um empregado é uma tarefa complexa, audaciosa e onerosa, é normal que as micro e pequenas empresas (MPEs) tenham mais restrições e dificuldades para conceber e implantar projetos eficazes de educação permanente.

E, para compreender melhor o processo de implantação de uma Universidade Corporativa, é apresentado a seguir um caso de notoriedade no Brasil.

4.3.1 Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB)

Em um contexto no qual se evidencia uma acentuada competição no setor financeiro, os bancos precisam de uma forma rápida e eficaz de desenvolver e implantar estratégias diferenciadoras. Por esse motivo, é de suma importância que estas instituições reestruturem

seus sistemas de desenvolvimento de pessoas, buscando a implementação de conceitos como a gestão por competências e gestão do conhecimento.

Em relação ao setor financeiro Eboli (2004b, p. 92) aponta que,

É importante salientar que grande parte das experiências mais bem-sucedidas de UCs também pertence ao setor. [...] No Brasil, esse movimento também está se intensificando à medida que as instituições do setor começam a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais sistemas de T&D, de maneira que contribuam definitivamente para o resultado do negócio.

Nesse contexto, a valorização dos recursos humanos torna-se o fator chave deste processo.

O Banco do Brasil (BB) vê a Educação Corporativa como instrumento eficaz para elevar seu patamar de atuação e desempenho e, por esse motivo, implementou, em 2002, sua Universidade Corporativa. Porém, desde 1965 o BB já oferecia treinamentos internos para os colaboradores por meio do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal (DESED) (BANCO DO BRASIL, 2008). Para um maior entendimento da evolução do Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil, esta é apresentada no Anexo A.

Neste processo é importante ressaltar a importância e a influência sobre a formação dos funcionários que a criação da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) exerce enquanto processo de desenvolvimento contínuo.

Nesse sentido, a Universidade Corporativa, segundo Aniceto (2006, p. 1373) “ao contrário dos antigos cursos de treinamento e desenvolvimento (T&D) desenvolvidos pelas empresas, não atende apenas aos seus funcionários” atende portanto, toda a sua cadeia de valor.

Como já apresentado em capítulos anteriores, na perspectiva empresarial, a Universidade Corporativa visa adequar as atividades às necessidades da empresa, porém da perspectiva dos colaboradores, a função da Universidade Corporativa é ampliar seus conhecimentos e, desta forma, acrescentar valor à empresa.

E é sob esse ponto de vista que, o Banco do Brasil criou a Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) ponderando que, “quanto maior o grau de concorrência do setor, maior a necessidade de a empresa se diferenciar pela qualificação das pessoas.” (EBOLI, 2004b, p. 68).

Porém, como já visto, as Universidades Corporativas assumem diversos padrões e formatos, com isso, o maior desafio de qualquer organização que deseja implantar uma Universidade Corporativa é conceber um modelo que se ajuste adequadamente a sua realidade. E, nesta perspectiva, a Universidade Corporativa Banco do Brasil se propõe a

desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI.

Aprender a Conhecer - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;

Aprender a Fazer - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;

Aprender a Conviver - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;

Aprender a Ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social (BANCO DO BRASIL, 2016, s.p.).

E, para que este objetivo seja alcançado, a maioria dos programas da UniBB é desenvolvida pelos instrutores internos (EBOLI, 2004b). Porém, a Universidade também “possui parcerias com renomadas instituições de ensino, consultorias, profissionais de educação e universidades tradicionais, tais como: a USP, UFRGS, UFSC, UFBA, UFMG, UFPE, PUC/RJ, FGV, FDC e outras.” (ANICETO, 2006, p. 1374).

Como estratégia educacional, a UniBB fundamenta suas ações na estratégia de educação continuada, algo que acontece ao longo de toda carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento (ANICETO, 2006). Nesse sentido, “a ação educativa do BB, de maneira sistematizada, tem buscado a excelência em educação desde a criação do DESED, com o objetivo de oferecer condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários da Organização.” (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 16).

Para fundamentar os princípios que norteiam a formação na UniBB, diversas concepções e diversos formatos e métodos educacionais foram incorporados. Os referenciais pedagógicos foram embasados em autores como Lauro de Oliveira Lima, Jean Piaget, Álvaro Vieira Pinto e Pierre Furter.

A crítica feita pelo psicólogo Jean Piaget à escola tradicional, que “ensinava a copiar e não a pensar”, e as dinâmicas de grupo desenvolvidas a partir das idéias de Lauro de Oliveira Lima guardavam sintonia com a visão de mundo e a concepção de homem de Álvaro Vieira Pinto e Pierre Furter. Para Álvaro, o educando “é o sujeito da educação”, nunca objeto dela.

O pensamento de Paulo Freire foi somado ao dos autores citados, contribuindo decisivamente para a orientação pedagógica no BB. Desde então, suas idéias – cuja base considera a educação como diálogo, conscientização e compromisso com a transformação da realidade – tornaram-se referências para o planejamento e a condução das atividades educacionais (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 16-17).

Conforme dados do Relatório Anual de 2015, mais de 590 soluções de capacitação são oferecidas pela UniBB, em diferentes modalidades e em diversas mídias. Eboli (2004b, p. 103), faz um apontamento sobre isto:

A universidade conta com vários tipos de cursos: presenciais, a distância (em mídia impressa, vídeo, TV corporativa, treinamento baseado em computador [TBC]), no local de trabalho (Fazendo e Aprendendo [Fazep]), via web, especializações, MBAs, ciclos de palestras, treinamentos contratados no mercado, treinamento no exterior, programa de desenvolvimento em idiomas estrangeiros, programa de formação e aperfeiçoamento em nível superior (bolsas de graduação, pós-graduação lato sensu, mestrado e doutorado).

Os cursos presenciais são ofertados em 30 unidades regionais de gestão de pessoas. Essas unidades possuem uma estrutura física com 128 salas de aula espalhadas pelo país, além de 20 auditórios e 37 laboratórios de informática. Já os treinamentos em serviço são realizados na própria unidade de atuação do funcionário, em situação real ou simulada de trabalho (BANCO DO BRASIL, 2015).

Porém, conforme Tabela 1, há evidência do fato apontado por Ricardo (2007, p. 107): “Na atualidade, com as tecnologias de informação e comunicação é possível aprender a qualquer hora e em qualquer lugar. Essa oportunidade ímpar tem atraído as empresas, que cada vez mais investem em educação a distância”.

Tabela 1 – Horas de capacitação por modalidade

Modalidade de Treinamento	Total de Horas em 2015	Média por Funcionário em 2015	Média por funcionário em 2014	Média por funcionário em 2013
Capacitação Presencial	1.128.583	10,34	11,07	14,43
Capacitação a Distância	7.328.964	67,13	65,57	38,96
Capacitação em Serviço	499.938	4,52	4,11	5,23

Fonte: BANCO DO BRASIL, 2015, p. 2.

Ao analisar esses dados, percebe-se o aumento significativo de horas destinadas à capacitação a distância desde o ano de 2013. Pois, não só para o BB, mas para as organizações preocupadas com o desenvolvimento dos seus profissionais em geral, esta modalidade vem se constituindo em valor estratégico.

Enfim, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil permite ao BB promover o aprimoramento continuado das competências dos funcionários, além de propiciar a difusão de seus valores e a adesão destes funcionários à cultura da empresa. Ela também representa um importante instrumento de *marketing*, visto que contribui para o desenvolvimento de uma imagem mais favorável do banco, configurando-se como diferencial competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a apresentar a relação entre trabalho e educação, uma vez que ela tem sido objeto de estudo de inúmeros pensadores da educação, sobretudo daqueles que se dedicam à Educação Corporativa, ou seja, ao processo de desenvolvimento humano nas organizações. E como este desenvolvimento se dá por meio de uma Universidade Corporativa.

Foram abordados no primeiro capítulo conceitos da Educação Corporativa e da Gestão do Conhecimento. Sendo enfatizada a importância estratégica da Educação Corporativa na sociedade baseada no conhecimento, bem como a vantagem competitiva que é gerada pela gestão efetiva do capital intelectual. E esta vantagem só é alcançada com a passagem da antiga área de Treinamento e Desenvolvimento, que apenas transmite conhecimentos técnicos e instrumentais, para um Sistema de Educação Corporativa que privilegie o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades coerentes ao novo perfil de colaborador. Também foram apresentadas as possibilidades de atuação em espaços não escolares para os profissionais da Pedagogia, enfatizando a atuação em ambiente empresarial. Para tanto, um resgate histórico foi realizado a fim de compreender a evolução do papel do pedagogo.

Já no segundo capítulo foi enfatizado o desafio de preparar o pedagogo para atuar nos diversos contextos, principalmente no que diz respeito à pedagogia empresarial. Foi abordado o conceito de educação continuada dentro das organizações, que tem por objetivo aprimorar a real vocação institucional e também os propósitos pessoais de seus colaboradores. Também foi pertinente mencionar que a educação do trabalhador da sociedade baseada no conhecimento acontece a partir de uma responsabilidade compartilhada entre escola, universidade e empresa, e que começa na infância e não tem fim, pois estamos sempre diante de situações de aprendizagem. Por fim, este capítulo apresentou o papel do pedagogo no contexto empresarial, suas funções, responsabilidades, desafios e áreas de atuação, bem como os conhecimentos necessários.

O terceiro capítulo trouxe a apresentação de um modelo de gestão de pessoas adequado à sociedade do conhecimento (modelo de gestão por competências), o conceito de competência e qual a relação da gestão por competências com a Educação Corporativa. Igualmente foi apresentado o conceito de Universidade Corporativa e seu contexto histórico, bem como sua diferenciação das universidades tradicionais e a importância de parceria entre ambas. Neste capítulo também foram apresentadas as bases para um projeto de Universidade Corporativa, na qual, a dimensão tecnológica ganha destaque. E, para ilustrar o processo de

implementação de uma Universidade Corporativa, foi realizada uma análise da Universidade Corporativa Banco do Brasil.

Na busca pela problemática da pesquisa, chegou-se a conclusão que a atuação do pedagogo no ambiente empresarial é de suma importância, pois este profissional irá alinhar os talentos humanos com as estratégias empresariais. E em um contexto que a empresa constitua-se também como um espaço educativo, cabe ao pedagogo buscar estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem organizacional. Ou seja, ele irá contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos por meio de atividades formativas, portanto, pode-se dizer que o objetivo do pedagogo empresarial, é provocar mudanças comportamentais nos colaboradores de acordo com as estratégias empresariais.

A principal estratégia das empresas é o aumento da competitividade frente ao mercado, e ser competitivo está diretamente relacionado ao domínio de competências que servirão de base para o desenvolvimento e a manutenção de capacidades que agregam valor aos clientes. Assim, muitas empresas têm buscado novas formas de aprendizado e desenvolvimento dos seus colaboradores visando a perpetuidade do negócio e, é nesse processo que o pedagogo empresarial assume uma importância estratégica.

A pesquisa fez refletir, principalmente, sobre a necessidade de atualização do curso de Pedagogia, pois este ainda se encontra voltado quase totalmente para a educação em ambiente escolar, o que dificulta a atuação em outros espaços. Porém, verificou-se que muitos alunos e profissionais já formados têm interesse em atuar com a pedagogia empresarial. Pois, percebem no ambiente empresarial, a necessidade de ter profissionais que tenham como seu objeto de estudo, a educação atuando internamente, principalmente no processo de desenvolvimento de competências.

Nesta perspectiva, é relevante que as pesquisas sobre esta temática, levem em consideração a Universidade Corporativa como um modelo de gestão do desenvolvimento das competências das empresas, por intermédio do desenvolvimento do patrimônio humano. Pois, sua implantação, ao contrário do que muitos imaginam, é complexa. Sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização, sobretudo gerencial. A utilização de sofisticados componentes tecnológicos permitirá operar em larga escala com custos reduzidos, porém não garantem, por si mesmos, os resultados desejados. A partir desta compreensão é possível, por exemplo, distinguir que um número relevante de instituições, autodenominadas Universidades Corporativas, não passam de um departamento de T&D com componentes modernos de Tecnologia da Informação (TI), e não de Educação.

Esta pesquisa é o início pela busca sobre o conhecimento da Educação Corporativa. Este estudo terá continuidade em pesquisas de campo em Universidades Corporativas, com o intuito de analisar qualitativamente as 4 dimensões que as compõe.

Essas reflexões irão contribuir para a compreensão dos desafios e perspectivas que se colocam para a Educação Corporativa, além de representarem uma contribuição concreta aos que lutam por um sistema educacional de qualidade. É preciso, no entanto, que todos os sujeitos envolvidos participem do processo e que haja uma integração de esforços nas esferas pública e privada, para a formulação e a viabilização de métodos educacionais adequados e modernos.

A busca pelo conhecimento neste assunto não se finaliza, pois a Educação Corporativa vai muito além de um novo e simples modismo na área de gestão empresarial. O que impõe a todos os envolvidos uma enorme responsabilidade em pensar com seriedade e profundidade no papel crucial da Educação Corporativa na sociedade.

REFERÊNCIAS

ANICETO, Kátia Regina Pereira. **A Reestruturação no Banco do Brasil**: Um estudo sobre a UniBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil. 2006. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-130-TC.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016.

AQUINO, Soraia Lourenço de; SARAIVA, Ana Cláudia Lopes Chequer. O pedagogo e seus espaços de atuação nas Representações Sociais de egressos do Curso de Pedagogia. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, v. 2, n. 2, p. 246-268, jul./dez. 2001. Disponível em: <http://www.seer.ufv.br/seer/educacaoemperspectiva/index.php/ppgeufv/article/viewFile/205/65>. Acesso em: 09 set. 2016.

ARAÚJO, Sâmara Carla Lopes Guerra de. **Formação do Pedagogo**: Fundamentos e Atribuições no Curso de Pedagogia. 2006. Disponível em: http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/formacao_pedagogico_eixo_1.pdf. Acesso em: 20 set. 2016.

BANCO DO BRASIL. Portal UNIBB. **A Proposta Político-Pedagógica**: Aprendizagens Essenciais. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/saiba-mais#/proposta-politico-pedagogica>. Acesso em: 26 out. 2016.

BANCO DO BRASIL. Portal UNIBB. **Linha do Tempo**. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/saiba-mais#/linha-do-tempo>. Acesso em: 26 out. 2016.

BANCO DO BRASIL. Portal UNIBB. **Proposta Político-Pedagógica para atuação em gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/proposta-politico-pedagogica>. Acesso em: 24 out. 2016.

BANCO DO BRASIL. Portal UNIBB. **Relatório 2015**: Gestão de Pessoas, Educação Corporativa. 2015. Disponível em: https://www.unibb.com.br/Conteudo/Arquivos/RelatorioAnual/Relatorio_UniBB_2015.pdf. Acesso em: 26 out. 2016.

BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. *In*: BAYMA, Fátima (Org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP n.º 1**, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Diário Oficial da União, Brasília, 2006.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMBI, Franco. **História da pedagogia**. São Paulo: Editora Unesp, 1999.

CERONI, Mary Rosane. **O perfil do pedagogo para atuação em espaços não-escolares**. 2006. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100040&script=sci_arttext&lng=pt. Acesso em: 24 set. 2016.

CHAGAS, Heitor. O Papel da Universidade Corporativa na Educação Continuada. *In*: BAYMA, Fátima (Org.) **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa**. 137 ed. n. 12. São Paulo: Revista T&D – Inteligência Corporativa. nov. 2004a.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004b.

EBOLI, Marisa. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. *In*: AMORIM, Wilson Aparecido Costa de *et al.* **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa; HOURNEAUX JR, Flavio; MANCINI, Sergio. **Breve Panorama da Educação Corporativa o Brasil**: Apresentação de Resultados de Pesquisa. 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA2029.pdf. Acesso em: 01 set. 2016.

FELDEN, Eliane de Lourdes *et al.* **O Pedagogo no Contexto Contemporâneo**: Desafios e Responsabilidades. 2013. Disponível em:

http://www.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_017/artigos/pdf/Artigo_07.pdf. Acesso em: 20 set. 2016.

GATTI, Bernadete Angelina. Análises das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 37, p. 57-70, jan./abr., 2008.

GOMES, Cátia Cristina; ROMANOWSKI, Joana Paulin. **Formação continuada de professores do Ensino Médio**: processos e programas. mar. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299506199_formacao_continuada_dos_professores_do_ensino_medio. Acesso em: 25 set. 2016.

GOMES, Paulo Alcântara. Uma Visão Estratégica da Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (Org.) **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getulio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. **Lições de pedagogia empresarial**. Sorocaba, RJ: MH Assessoria Empresarial Ltda, 2006.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogo**: inquietações e buscas. São Paulo: Cortez, 2001.

LOPES, Neyde Vernieri. Treinamento e Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (Org.) **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getulio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MACEDO, Ricardo Baiocchi de Macedo. **Universidades Corporativas**: Proposição de um modelo conceitual. 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3858/RicardoBdeMacedo.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 out. 2016.

MACHADO, Luciana Alves Rocha de Lima. **Pedagogia Empresarial**: Histórico e Perspectivas Atuais. 2011. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0369_1031_01.pdf. Acesso em: 01 set. 2016.

MASETTO, Marcos Tarcísio. **Competência Pedagógica do Professor Universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luiz Tavares de. **O Endomarketing**. 2014. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>. Acesso em: 24 out. 2014.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, Ikujiro. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In: GESTÃO do Conhecimento. Harvard Business Review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Maria Edna Sabina de. **O pedagogo em espaços não escolares**. 2013. Disponível em: <http://pedagogiaaopedalettra.com/o-pedagogo-em-espacos-nao-escolares>. Acesso em: 09 set. 2016.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. Universidade corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucidio (Orgs.). **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. 6 ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Gestão da Educação Corporativa**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 7 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.