

# O PAPEL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

João André Tavares Fernandes<sup>1</sup>

joaot@unicid.edu.br

Keli Roberta Franco<sup>2</sup>

kelifranco@terra.com.br

## RESUMO

A educação dentro da empresa torna-se condição estratégica na luta pela sobrevivência das empresas diante de um cenário em constantes transformações. O elemento representativo da educação dentro da empresa é a Universidade Corporativa objetivando a evolução de conhecimento, habilidades, atitudes e competências junto com a atuação do Pedagogo Empresarial que trabalha em sintonia com as estratégias da empresa. Para elaboração deste artigo utilizou-se a abordagem qualitativa através da análise bibliográfica. Este artigo tem como objetivo específico analisar, refletir e entender a atuação do papel do Pedagogo Empresarial e a Educação Corporativa.

**Palavras - chave:** Pedagogia Empresarial, Educação Corporativa, Indivíduo, Organização.

## ABSTRACT

Education within the company becomes strategic condition for survival of firms facing a scenario in constant transformation. The representative element of education within the company's Corporate University aiming the evolution of knowledge, skills, attitudes and skills along with the performance of the Business Educator working in line with company strategy. To prepare this article, we used a qualitative approach through literature review. This article specifically aims to analyze, reflect and understand the performance of the role of the Business Educator and Corporate Education.

**Keywords:** Corporate Education, Corporate Education, Individual, Organization.

## INTRODUÇÃO

O tema proposto para abordagem neste artigo surge a partir da formação acadêmica, onde uma das disciplinas era Pedagogia Empresarial. Quando falamos em educação, geralmente pensamos na educação formal (escolar), mas a educação não se limita mais aos anos vividos na escola.

Atuando como instrutora na área treinamento comercial em uma companhia aérea que atualmente é uma Academia Corporativa, nota-se hoje, que a educação está em diversos locais incluindo as empresas e, diversos processos integram essa aprendizagem. Este artigo tem como objetivo específico analisar, refletir e entender a atuação do papel do Pedagogo Empresarial e a Educação Corporativa.

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo. Professor de Administração na Universidade Cidade de São Paulo – (UNICID).

<sup>2</sup> Especialista em Pedagogia Empresarial.

No cenário atual, a Educação Corporativa representa a energia geradora para os colaboradores, uma estratégia capaz de provê-los de interesses que estimulem o desenvolvimento intelectual e tecnológico e que possam refletir criticamente sobre a organização, construindo-a e modificando-a continuamente em busca de bons resultados que agregam valor aos funcionários, aos clientes e investidores.

Os procedimentos metodológicos adotado na elaboração deste artigo contemplam os princípios e técnicas da abordagem qualitativa da pesquisa, utilizando a revisão bibliográfica que se dá por meio de livros, artigos teses e dissertações sobre a atuação do Pedagogo Empresarial na área de treinamento e sua contribuição na Educação Corporativa.

Utilizar esse tipo de abordagem é segundo Richardson (1999):

Além de ser uma opção do investigador é, uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos. (p.28).

Vivemos numa sociedade em constante mudança e o conhecimento se mostra cada vez mais valorizado, fazendo do aprendizado contínuo a garantia de sobrevivência. Diante desta constatação as empresas se veem comprometidas com o desenvolvimento de seus colaboradores.

A Pedagogia Empresarial é algo recente, historicamente o pedagogo sempre atuou na educação escolar. A Pedagogia Empresarial surge para dar suporte à ampliação e a aquisição de conhecimento no espaço organizacional, ocupando-se com os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para melhoria do desempenho profissional. Para Lopes (2006), o Pedagogo Empresarial insere a reconstrução de definições básicas como a criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e conhecimento.

Na busca continua para se manter mercado, as empresas vêm pesquisando novas formas de aprendizado e desenvolvimento dos seus funcionários. Assim, como alternativa surge às Universidades Corporativas.

A Educação Corporativa tem como elemento representativo nas empresas a chamada Universidade Corporativa, que segundo Allen (2002, *apud*, EBOLI, 2010, p.122), é uma entidade organizacional, ferramenta estratégica para a condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quanto da organização. Os sistemas de Educação Corporativa por meio do desenvolvimento das competências humanas desenvolvem papel estratégico, atrelada às competências empresariais.

O marco de surgimento do tema Educação Corporativa no Brasil foi o lançamento da Jeanne Meister, pela Makron Books, em 1999 (Meister, 1999). A primeira experiência de implantação registrada foi a Academia Accor, em 1992. Na década de 1990, em torno de 10 empresas haviam constituído suas Universidades Corporativas entre elas a Universidade Martins do Varejo (1994), a Universidade Brahma (1995), a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's (1997), o Visa Training (1997), que originou a Universidade Visa, lançada oficialmente em 2001 (EBOLI, 2010, p.141).

Tendo em vista o grande crescimento das atividades de Educação Corporativa no Brasil, surgiu a Associação Brasileira de Educação Corporativa (ABEC), em maio de 2004, atualmente denominada AEC Brasil<sup>3</sup>.

Os programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. O surgimento das Universidades Corporativas mostrou uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação para todos os colaboradores da empresa, garantindo assim que seus funcionários sejam preparados para agir de acordo com as necessidades de conhecimento, habilidades e competências que levarão a empresa a estar competitiva no mercado globalizado, de acordo com seus princípios e valores.

---

<sup>3</sup> AEC Brasil - Associação Brasileira de Educação Corporativa tem por objetivo promover o desenvolvimento das práticas de educação corporativa nos entes empresariais e sociais, contribuindo para o crescimento dos trabalhadores, empresas e a sociedade.

O Pedagogo Empresarial, como um profissional que possui o domínio de conhecimentos, habilidades e práticas atua através das Universidades Corporativas, como solução para alinhamento das iniciativas de treinamento com a estratégia da organização e da criação de vantagem competitiva, por meio de aprendizagem permanente.

Ribeiro (2010) afirma que:

O pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas e em que circunstâncias para que não desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e, com isso, percam-se de vista os propósitos tanto da formação quanto da própria empresa. Ao planejar um programa de formação/treinamento a seleção de métodos obedece ao princípio do desenvolvimento concomitante de competências técnicas e de relacionamento social. (p.24).

Neste sentido, cabe ao Pedagogo Empresarial entender as necessidades da empresa, as relações internas verticais e horizontais, favorecer a flexibilidade a agilidade de raciocínio e a capacidade de análise com foco no desenvolvimento tanto da empresa como dos colaboradores.

## **O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO**

O cenário do mercado atual é marcado pela exigência de diferenciação dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Hoje a necessidade de inovação e agilidade operacional é constante e para Arruda e Andreotti Jr. (2006) a prática de uma gestão competitiva, de caráter estratégico é fundamental. O conhecimento necessário esta em constante e acelerada evolução, o que implica na disseminação, aplicação e comprovação de conhecimentos focados na estratégia do negócio.

Segundo Matos (2004), as organizações são a capacidade de cada um dos seus profissionais, assim sendo, quanto mais se conhece os profissionais que trabalham nas empresas, melhor se podem aperfeiçoar suas competências levando à máxima de que uma pessoa certa no lugar certo é um grande diferencial competitivo. Outro ponto a se destacar, está relacionado ao desenvolvimento de uma percepção objetiva a respeito de si e da organização com vistas à “implementação de estratégia de desenvolvimento de conhecimentos, habilidade e atitudes que promovam o domínio da expertise profissional” (SIQUEIRA, 2002).

Alguns autores ainda exploram o conceito de competência associada à idéia de agregação de entrega em um determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

Sabendo-se que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais, podemos considerar que elas influenciam mutuamente, de modo que a organização prepara o indivíduo para enfrentar novas situações dentro da organização ou mesmo na vida pessoal, enquanto o indivíduo oferece a organização o seu aprendizado, de modo que tenha condições de enfrentar os novos desafios (DUTRA, 2008).

Sveiby (1998) acrescenta que:

[...] a formulação de estratégia deveria começar com a competência das pessoas. As pessoas são vistas como os únicos e verdadeiros agentes nos negócios; todos os produtos físicos tangíveis, recursos, bem como as relações intangíveis, são resultados da ação humana e dependem em última instância de pessoas, para que continuem existindo. (p.345).

A competência do indivíduo não é um estado e Le Boterf (1995) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa, sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional. Para o autor, a competência é um saber agir responsável. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos e habilidades em um determinado contexto profissional.

Costa (2011) reconhece que:

Não é tarefa fácil lidar com o outro, porém, se cada um, entender sua parte na construção de um bem comum, de um bem maior dentro da empresa (e não estamos falando de construção

de relacionamentos, mas também como isso leva a empresa a produzir mais e melhor) já é um bom começo. (p.23).

Fleury e Fleury (2004) explicam que, no contexto organizacional, a competência é vista da perspectiva individual como uma característica pessoal que possibilita desempenho superior na realização das tarefas, ou frente à situação adversas, o que diferencia, fundamentalmente, competência de aptidão que é um talento natural aprimorado de habilidades. Uma comunicação eficiente é fundamental para que o conhecimento seja compartilhado e gere competências.

Oliveira, Santos e Lourenção (2008, *apud*, Chamon, 2008 p.193), contribuem dizendo que as pessoas atuam como agentes de transformação e conhecimento, habilidades e atitudes em competências que entregam para a organização. Nesse sentido, a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Para Andrade (2009) o desempenho de uma organização é amplamente influenciado pelo comportamento e pelas competências dos seus funcionários. A competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência organizacional.

A capacidade da organização em definir uma estratégia e direcionar seus recursos ao seu alcance é compreendida, neste caso como competência organizacional. (LEITE; PORSEE, 2005, *apud*, Sordi e Azevedo,2007,p.5).

Para Andrade (2005):

Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais. Hoje as empresas são obrigadas a buscarem as competências que negligenciavam em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucro e crescer (p.98)

As competências organizacionais possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços, favorecem uma vantagem competitiva no mercado e resulta em valor percebido pelos clientes. Para Ruas (2005), a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica, devendo ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa.

Mudam as circunstâncias, muda-se a estratégia empresarial e, em decorrência, mudam-se as competências organizacionais. Como são mutáveis e indicam rumo e parâmetros de avaliação dos resultados e das ações da empresa em determinada circunstância. (NERI, 2005).

A compreensão sobre o que as pessoas passarão a valorizar, sobre suas necessidades e expectativas, sobre as pressões às quais estarão submetidas fará de acordo com Eboli (2010) uma grande diferença na construção do comprometimento, na capacidade e captação e retenção de pessoas pela empresa contemporânea, em como desenvolver as pessoas para uma realidade cada vez mais exigente.

## **A PEDAGOGIA EMPRESARIAL: O PAPEL DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO**

A pedagogia na empresa é recente, tendo seu surgimento associado à idéia da necessidade de se trabalhar com a formação e/ou preparação dos recursos humanos diante dos níveis de exigência ocorrida no mundo empresarial que cada vez mais estão sendo exigidos profissionais capacitados, que possuem conhecimento e são entendidos como principal fator de êxito empresarial. Assim, a Pedagogia Empresarial busca continuar a desenvolver o processo formativo da pessoa, no contexto empresarial, para atualização das competências humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes), as quais permitam desempenhar as atividades do trabalho atual e futuro. (MEJIA, 2005, *apud*, Pereira, Costa e Caran, 2010, p.241)

Para Almeida (2006):

A atuação do profissional da pedagogia nas organizações será importante e positiva na medida em que elas não estejam visualizando apenas a manutenção de políticas de RH clientelistas, mas sim estejam preocupadas com o desenvolvimento humano de forma efetiva e voltadas para a potencialização da inteligência de cada um individualmente e da organização como um todo. (p.130).

Lopes, Trindade, Carvalho e Cadinha (2006), circunscrevem a Pedagogia Empresarial como um elemento de articulação entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais. Cabe à pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem e apropriação de informações e conhecimentos, dando suporte tanto à estruturação das mudanças quanto em relação à ampliação e à aquisição de conhecimento organizacional. Lopes (2006) complementa que o Pedagogo Empresarial “promove a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva.”

Nesta perspectiva Ribeiro (2010) afirma que:

A Pedagogia Empresarial se ocupa basicamente os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis à melhoria da produtividade. Para tal, implanta programa de qualificação/requalificação profissional, produz e difunde o conhecimento, estrutura o setor de treinamento, desenvolve e adapta metodologias da informação e da comunicação às práticas de treinamento. (p.11)

Cadinha (2011) complementa que o pedagogo deve se ocupar em delinear frentes para que ocorra o desenvolvimento dos profissionais como um diferencial para as empresas, procurando favorecer uma aprendizagem significativa e o aperfeiçoamento do capital intelectual para o desenvolvimento de novas competências que atendam o mercado de trabalho.

O Pedagogo Empresarial de acordo com Lopes (2011) deverá ter bom conhecimento da cultura organizacional e dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa para que desta forma, possa elencar os conteúdos de acordo com as demandas profissionais de aperfeiçoamento, atualização ou mesmo de ampliação do conhecimento para que não fique descontextualizada. Seu papel também é de acompanhamento em todas as etapas do processo para que desta forma possa atuar no momento exato que a demanda aparece.

Cadinha (2011) cita que:

Ao investir no capital intelectual de seus funcionários, a empresa estará assegurando a manutenção e a retenção de seu quadro, contribuindo para a obtenção de elevados padrões de qualidade de vida no trabalho e na excelência de desempenho empresarial. (p.26)

Os métodos didáticos devem levar o indivíduo a pensar e atuar de forma mais independente, porém seguindo os princípios de funcionamento organizacional, esse processo deve levar o indivíduo a desenvolver a capacidade de aprender coletivamente, envolvendo aprendizagem técnica e espírito de equipe. (RIBEIRO, 2007).

O autor complementa que cabe ao Pedagogo Empresarial auxiliar no desenvolvimento de instrumentos e a capacitação quanto à observação sistemática do funcionário, à obtenção de dados e informações a respeito dos funcionários em termos de seu desempenho, assim quanto à proposição de medidas com vistas a corrigir desvios constatados.

Libâneo (2010) explica que:

Pedagogo é o profissional que atua em várias instancias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e os processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modo de ação, tendo em vista objetivos de formação humana definidos em sua contextualização histórica. Em outras palavras, pedagogo é um profissional que lida com fatos, estruturas, contextos, situações, referentes à prática educativa em suas modalidades e manifestações. (p.33).

Sendo assim, o pedagogo é um especialista em educação nas organizações, que contribuem para que as empresas desenvolvam seu capital humano em todos os seus aspectos intelectual (conhecimentos, habilidades e atitudes), dentro dos interesses de cada momento, buscando estratégias e metodologias que garantam uma aprendizagem significativa. Ele é um articulador entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais.

Almeida e Costa (2012) contribuem dizendo que desenvolvimento representa um conjunto de atividades que visam mudar comportamentos e atitudes explorando o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva, melhorando os resultados e adquirindo novos conhecimentos e habilidades.

Justifica-se, então, o lugar do pedagogo na empresa visto que segundo Ribeiro (2010):

Para o bom andamento de projetos e programas e a obtenção dos resultados pretendidos, há de se ter uma sensibilidade das equipes responsáveis para exercer uma liderança pautada em uma competência educativa, pedagógica e de aconselhamento. (p. 53)

Holtz (2006) acredita que a pedagogia e a empresa fazem um casamento perfeito. Ambas têm o mesmo objetivo em relação às pessoas. A empresa liderada pelo empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera a atividade com o fim de atingir ideais e os objetivos definidos. Já a pedagogia através da aplicação de doutrinas e princípios, busca o aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade da pessoa de acordo com ideais e objetivos definidos.

## **EDUCAÇÃO CORPORATIVA E OS PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

O marco de surgimento do tema Educação Corporativa no Brasil foi o lançamento do livro da Jeanne Meister, pela Makron Books, em 1999. Nos últimos anos, o tema ganhou notoriedade no mundo corporativo, e com o advento de um mercado cada vez mais exigente as organizações foram pressionadas a investirem no desenvolvimento de seus funcionários, vê-se assim o crescimento das Universidades Corporativas no Brasil como um elemento-chave para um diferencial competitivo.

Eboli (2010) complementa que:

Com um mercado cada vez mais globalizado, as organizações conscientizaram-se da necessidade de investirem na qualificação de seus colaboradores e de se comprometerem com seu desenvolvimento contínuo, como elemento-chave na criação de diferencial competitivo. É inquestionável que “capital intelectual” será o fator de diferenciação das empresas, e esta é a principal vantagem de se implantar uma Universidade Corporativa. (p.151).

O ambiente empresarial passa por mudanças frequentes e necessita cada vez mais de respostas ágeis garantindo assim a sua sobrevivência. Exige-se cada vez mais dos funcionários uma postura voltada a autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua e para isso é necessário implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas aquisição de conhecimentos técnico e instrumental (EBOLI, 2004). Hoje, já não se trata de um modismo, mas de uma real consciência da importância da educação como condição competitiva.

De acordo com Ribeiro (2010, p. 11, *apud*, Lopes, Trindade, Carvalho e Cadinha, 2006, p.32), o impacto da sociedade nas organizações, possibilita constatar o destaque dado a pontos como competências necessárias ao profissional moderno, o espírito de liderança, a orientação para o cliente, a orientação para resultados, a comunicação clara e objetiva, a flexibilidade e a adaptabilidade, a criatividade e a pro – atividade, e a aprendizagem contínua.

Um conceito de aprendizagem organizacional que pode criar essa vantagem competitiva, mediante essas tendências é a Educação Corporativa que possibilita o desenvolvimento dos funcionários de acordo com as estratégias empresariais.

Neste sentido Eboli (2004) afirma:

As práticas de Educação Corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o florescimento de líderes eficazes. Cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. (p.44).

Para a autora, a Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem contínua. Seu objetivo principal é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, de forma sistemática, estratégica e contínua, agregando valor às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

Arruda e Andreotti Jr. (2006) complementam que a universidade tradicional fornece a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto a corporativa permite uma formação centrada no ambiente de negócios, desenvolvendo e aperfeiçoando as competências essenciais. São pró-ativas, atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem a captação do conhecimento que existe na organização visando à transformação do conhecimento em vantagem competitiva.

Meister (1999) afirma que, a Universidade Corporativa incorpora a filosofia de aprendizagem da organização, focada em prover aos funcionários os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da empresa encorajando-os a aprender novas competências. As mudanças são constantes, novos consumidores, produtos, serviços e as Universidades Corporativas devem preparar os funcionários para institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias do negócio.

As Universidades Corporativas têm como objetivo desenvolver competências críticas, com foco no aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, ênfase nas estratégias de negócios para o público interno e externo aumentando assim a competitividade empresarial (EBOLI, 2010). Já para Neri (2010) as Universidades Corporativas personificam a filosofia de aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer, a todos os funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Senge (1990) associa a aprendizagem organizacional à capacidade de transformar experiência em conhecimento: “aprender em organizações significa testar continuamente as experiências, transformar estas experiências em conhecimento acessível a toda organização, e pertinente ao seu propósito central” e complementa:

Organização de aprendizagem – organização que aprende – é a empresa na qual as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar o futuro que desejam, onde surgem elevados padrões de pensamento; a aspiração coletiva é liberdade e onde as pessoas aprendem a aprender coletivamente. Isso permite dar forma à nova organização educadora e torná-la uma rede de pessoas, quem ensinam e aprendem umas com as outras o tempo todo e onde líderes e liderados formam um todo indivisível em contínua evolução. (p.47)

Assim, podemos dizer que a Universidade Corporativa passa a ser a forma de atingir os objetivos de transformação, inovação e sobrevivência competitiva, pois permitirá que o conhecimento de uma organização possa circular de forma natural para a criação de uma base de desenvolvimento intelectual de líderes e liderados; isso poderá significar uma ampliação desse saber/poder no ambiente corporativo, garantindo, assim, cada vez uma posição de competitividade no mercado atual. (NERI, 2010).

Ao perceber o conhecimento como patrimônio, a empresa cria possibilidade de desenvolvimento contínuo de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e estimula a inovação. Para Eboli, Fisher e Amorim (2010) a Educação Corporativa deve permitir uma ação articulada por todos os atores da empresa, passando a ser ponto de intersecção para ações estratégicas e de transformação cultural, criando um ambiente e uma cultura empresarial com valores e princípios propícios para uma aprendizagem ativa e contínua.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta competitividade e as exigências do mercado atual levam as empresas a buscarem novas estratégias para conseguirem se reinventar a todo o momento. Ao perceberem que a capacidade de seus funcionários é fator de diferencial buscam a Educação Corporativa como meio para atingir metas estratégicas e melhorias de desempenho no trabalho, tornando a aprendizagem ativa e contínua e permitindo aos seus colaboradores refletirem criticamente sobre a realidade da organização, construí-la e modificá-la.

O Pedagogo Empresarial surge neste cenário como o educador na empresa, articulador do processo de aprendizagem empresarial que alinhado com a cultura e estratégia da empresa, busca selecionar as estratégias mais adequadas para cada objetivo e propor intervenções no momento oportuno para corrigir possíveis desvios.

Neste espaço privilegiado de aprendizagem, a informação não deve ficar restrita aos níveis gerenciais. Ela deve ser disseminada a todos os colaboradores da empresa, assim como, todos devem estar comprometidos e envolvidos na busca de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Minimizando desta forma, os problemas tanto de implementação de novos processos como de aprendizagem.

O conhecimento como valor estratégico nas empresas oferece alternativas eficazes e eficientes contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável, produzindo, difundindo conhecimento e desenvolvendo as relações sociais na organização.

A interação e a troca de conhecimentos entre as pessoas tornaram-se fundamental para a inovação. A informação não pode ficar restrita aos níveis gerenciais, devem ser difundidas para todos na busca de novas habilidades, atitudes e conhecimentos que visem uma vantagem competitiva perante a concorrência.

O desenvolvimento das competências organizacionais e individuais deve ter foco nas ações de desenvolvimento e qualificação dos colaboradores, fortalecendo a cultura, missão, valores e visão e assim enfrentar novos desafios tanto dentro das organizações como na vida pessoal.

Ao buscar alinhar o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional através da Universidade Corporativa a empresa passa a valorizar a sinergia entre ambos permitindo a integração de práticas de gestão com base conceitual sólida. Para tanto, é essencial que a aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada: empresa, liderança e colaboradores criando um ambiente propício para a aprendizagem ativa e contínua, fortalecendo o conhecimento coletivo e estimulando uma postura de autodesenvolvimento.

Desta forma, a empresa poderá orientar suas políticas, planos e ações, integrando a todos em torno da aquisição das competências necessárias à aquisição dos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referencias**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ANDRADE, Rui. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

ARRUDA, Mauro; Jr ANDREOTTI, William. **Um modelo de Universidade Corporativa para micro e pequenas empresas**. Disponível em: [www.educor.desenvolvimento.gov.br](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br). Acesso em 20/02/2014.

CHAMON, Edna Maria Q. de Oliveira (Org). **Gestão Integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

COSTA, Maria, PEREIRA, Camila e CARAN, Vânia. **A pedagogia fora da escola: evidências de validade no campo empresarial**. Franca, 2010. Disponível em: [www.periodicos.franca.unesp.br](http://www.periodicos.franca.unesp.br). Acesso em 17/02/2014.

COSTA, Marília. **Psicopedagogia Empresarial**. Rio de Janeiro: Wak, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, Marisa. FISCHER, Andre Luiz; MORAES, Fábio; AMORIM, Wilson (Orgs). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2010.

FERREIRA José R.; BENETTI, Giberto (coord.). **O futuro da indústria: educação corporativa- reflexões e práticas: coletânea de artigos**. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. Tereza Leme: **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial**. MH Assessoria Empresarial Ltda. Sorocaba SP, 2006.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Brokman, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2000.

LOPES, Izolda; TRINDADE, Ana; CADINHA, Márcia. **Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação**. Rio Fe Janeiro: Wak, 2011.

MATOS, Jorge Fernandes de. **A Pessoa certa no lugar certo**. 2004. Disponível em: <http://www.varejista.com.br>. Acesso em: 25/09/2013.

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

NERI, Aguinaldo (Org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 2005.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Artmed, 2005

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

SORDI, José Osvaldo; Azevedo, Márcia Carvalho. **Aspectos críticos ao processo de gestão do conhecimento a partir da decomposição e análise de competências individuais e Organizacionais**. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em 13/04/2014.

SVEIBY, Karl Erick. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

