

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: TÉCNICAS E ABORDAGENS PARA A  
CONSTRUÇÃO NO UNIVERSO CORPORATIVO BRASILEIRO**

*CORPORATE UNIVERSITY: TECHNIQUES AND APPROACHES TO  
CONSTRUCTION IN THE BRAZILIAN CORPORATE UNIVERSE*

*UNIVERSIDAD CORPORATIVA: TÉCNICAS Y ENFOQUES PARA LA  
CONSTRUCCIÓN EN EL UNIVERSO CORPORATIVO BRASILEÑO*

NASCIMENTO, Carlos Alexandre do

**RESUMO**

Na contemporaneidade capitalista cada dia mais se é preconizado o chamado capital humano. As evoluções tecnológicas atingiram nível e abrangência que já não é aquele grande diferencial. Similar ao período Renascentista, os olhares se voltam para o ser humano, seu papel, sua singularidade enquanto indivíduo e o peso financeiro de conhecimento que o acompanha. A união, manutenção e desenvolvimento deste conhecimento se faz primordial. Desta forma, as “Universidades Corporativas” começam a se desenvolver no universo brasileiro. A universidade corporativa tem o papel de desenvolver profissional e cientificamente os colaboradores de determinada organização com um saber humanístico, tecnológico e artístico visando à melhora em seus processos e competitividade no mercado. Para isso é de extrema importância o Pedagogo Empresarial. Este profissional tem como escopo juntar o tecnicismo, o empirismo e o teórico para que os profissionais se desenvolvam para atender as novas demandas de mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação corporativa, Universidade Corporativa, Pedagogo Empresarial, Pedagogia e Andragogia.

**ABSTRACT**

In the capitalist contemporaneity every day more is called human capital. The technological evolutions reached level and reach that is no longer that great differential. Similar to the Renaissance period, looks at the human being, his role, his individuality as an individual and the financial weight of knowledge that accompanies it. The union, maintenance and development of this knowledge becomes paramount. In this way, the "Corporate Universities" begin to develop in the Brazilian universe. The corporate university has the role of professionally and scientifically developing the employees of a given organization with a humanistic, technological and artistic knowledge aiming at improving their processes and competitiveness in the market. For this, the Business Pedagogue is extremely important. This professional has the aim of joining technicalism, empiricism and theorist so that professionals develop to meet the new market demands.

**KEYWORDS:** Corporate Education, Corporate University, Business Pedagogy, Pedagogy and Andragogy.

**RESUMEN**

*En la contemporaneidad capitalista cada día más se preconiza el llamado capital humano. Las evoluciones tecnológicas alcanzaron nivel y alcance que ya no es ese gran diferencial. Similar al período Renacentista, las miradas se vuelven hacia el ser humano, su papel, su singularidad como individuo y el peso financiero de conocimiento que lo acompaña. La unión, el mantenimiento y el desarrollo de este conocimiento se hace primordial. De esta forma, las "Universidades Corporativas" empiezan a desarrollarse en el universo brasileño. La universidad corporativa tiene el papel de desarrollar profesional y científicamente a los colaboradores de determinada organización con un saber humanístico, tecnológico y artístico, buscando la mejora en sus procesos y competitividad en el mercado. Para ello es de extrema importancia el Pedagogo Empresarial. Este profesional tiene como objetivo unir el tecnicismo, el empirismo y el teórico para que los profesionales se desarrollen para atender las nuevas demandas de mercado.*

**PALABRAS CLAVE:** Educación corporativa, Universidad Corporativa, Pedagogo Empresarial, Pedagogía y Andragogía.

## INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade capitalista cada dia mais se é preconizado o chamado capital humano. As evoluções tecnológicas atingiram nível e abrangência que já não é aquele grande diferencial. Similar ao período Renascentista, os olhares se voltam para o ser humano, seu papel, sua singularidade enquanto indivíduo e o peso financeiro do conhecimento que o acompanha. A união, manutenção e desenvolvimento deste conhecimento se faz primordial. Desta forma as “Universidades Corporativas” começam a se desenvolver no universo brasileiro. Assim, este trabalho visa instrumentalizar, guardadas as limitações de um artigo científico, o fazer dentro da empresa. Eboli (2004) em seu referencial teórico contempla sete princípios de sucesso para a implantação bem-sucedida de sistemas de educação corporativa; Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade. O livro intitulado “Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e implantação de projetos” da mesma autora e outros colaboradores tem o objetivo comum deste trabalho de estimular a reflexão sobre a importância da educação na sociedade contemporânea, apoiando a implantação de projetos de educação corporativa em quaisquer tipos de organizações. Segundo os autores, o crescimento acelerado de estruturas educacionais nas organizações traz como risco a supressão de etapas dos sistemas de educação corporativa, o que pode impedir o desenvolvimento efetivo das competências humanas e organizacionais necessárias à estratégia dos negócios. Meister (1999) ressalta que as corporações estão reconhecendo esta nova realidade na qual gerencia do conhecimento esta se tornando vital para o sucesso empresarial. Nesta esteira, o uso do sistema de educação à distância é um dos recursos eficazes para a efetivação do projeto de Universidade Corporativa.

O desenvolvimento deste trabalho se faz importante para responder uma indagação pessoal de como gerir pessoas no que tange ao conhecimento. Como coordenador de uma multinacional, vislumbro uma oportunidade de desenvolver na prática o tema proposto. Constantemente divulgado nas mídias, nas corporações e em artigos técnicos é o chamado capital intelectual. Várias vertentes, dentre elas dos comentadores citados neste artigo, referenciam que a forma mais eficaz de gerenciar esta capital é por meio das Universidades Corporativas. Porém, como desenvolvê-las tendo como plano de fundo o cenário brasileiro? Um país onde infelizmente a educação é de certa forma sucateada estando sempre esta nos

anais políticos, porém pouco colocada em prática seu desenvolvimento. Loures e Schelemm (2006, p. 36) assim nos relata

o aprendizado como processo social não está localizado apenas na ação, mas, sim, nos domínios do conhecimento, na linguagem e na sua interpretação produzida pelas equipes, como resultado da reflexão sistemática sobre a prática. Nesta estância é que ocorre, finalmente, a passagem do treinamento e do desenvolvimento para a educação dos indivíduos e das equipes nas organizações.

Nesta esteira sócio-econômica devemos pensar em desenvolver as equipes dentro do ambiente corporativo, uma vez que o conteúdo externo é deficitário. Tendo assim o objetivo e motivação do desenvolvimento deste artigo para igualmente, no início mencionado, propiciar a aplicação prática no ambiente corporativo e ser um instrumento para outros interessados no tema.

[...] o que ocorre no mundo dos negócios é que gerenciar o processo de Educação Corporativa de forma proativa, estratégica e contínua, mais do que intenção, está tornando-se uma missão das organizações competitivas. Os eventos empresariais sinalizam que a educação corporativa passa a ter, cada vez mais, papel de destaque e de extrema importância dentro do panorama empresarial, seja pela alavancagem estratégica, que é possibilitada pelo desenvolvimento dos profissionais existentes nos quadros empresariais, seja pela agregação de resultados, permitida após a captação e assimilação por seu capital humano, de maior número de competências. (TACHIZAWA ANDRADE, 2003, p. 28)

## **UNIVERSIDADE CORPORATIVA - SEU SENTIDO**

Neste contexto introdutório apresentado podemos pensar a Universidade Corporativa como um conjunto de ferramentas, métodos, estratégias e conteúdo que visa à qualificação profissional do colaborador. Tem como objetivo desenvolver habilidades e competências necessárias para atividade e desenvolvimento crescente do colaborador e suprir as eventuais falhas que teve durante sua formação discente fora da mesma. Podemos chamar de Andragogia Empresarial a técnica empregada nas Universidades Corporativas, pois em sua maioria, visam o desenvolvimento dos funcionários na sua maioria adultos. Temos de pensar que em um mundo globalizado investir no capital humano é condição *sine qua non* de toda corporação. Tem como bússola o negócio da empresa, suas metas e objetivos; como ferramenta a tecnologia da informação e profissionais capacitados para aplicar técnicas de aprendizagem mais eficientes e considerando o público alvo, neste caso em especial os colaboradores, mas também parceiros da cadeia produtiva/serviços. Este profissional, o pedagogo empresarial, deve ter a expertise de conseguir lidar com adultos que na sua maioria possuem alguns valores cristalizados que podem ajudar, mas também dificultar o processo de

ensino-aprendizagem. Conforme nos afirma Peter Drucker apud Meister (1999, p. 27): “a necessidade de reaparelhar sua força de trabalho é crucial. As organizações estão cada vez mais entrando no setor da educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro”. Assim, as universidades corporativas são bússolas norteadoras para liderar o caminho. Experiências com a educação à distância, parcerias com universidades locais e internacionais e criação de armazenamento de dados e conhecimento de forma eletrônica possibilitam a criação de modelos de sistemas educacionais guiados para e pelo mercado concorrencial tão competitivo nos tempos modernos. Silva (2010) é assertivo ao dizer que a conjuntura política, social, cultural e econômica, gerada pela globalização, cria a necessidade das organizações criarem novas formas de educação para a acapitação de seus colaboradores. Um processo de disseminação e compartilhamento do conhecimento, sendo esta uma estratégia mundial na competitividade do mundo dos negócios. A Universidade ou Educação corporativa tem o intuito de sustentabilizar a organização, evitando o *turnover* de colaboradores, desenvolvendo seu capital intelectual, melhorando a qualidade para padrões mundiais, criando um ambiente de habilidade e competências exigidas pela concorrência e competitividade mercadológica.

Os chamados ativos intangíveis de uma empresa tais como: conhecimento e inovação podem ser vistos como fator de sucesso competitivo das empresas. Este conjunto é um diferencial capaz de garantir às empresas condições de enfrentar uma competição voraz da concorrência, responder às exigências dos clientes e à pressão dos acionistas (SILVA, 2010, p. 22)

## **UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO BRASIL**

Como mencionado outrora, na contemporaneidade capitalista cada dia mais se é preconizado o chamado capital humano. As evoluções tecnológicas atingiram nível e abrangência que já não é aquele grande diferencial. Similar ao período Renascentista, os olhares se voltam para o ser humano, seu papel, sua singularidade enquanto indivíduo e o peso financeiro do conhecimento que traz consigo. Junqueira e Tavares a este respeito menciona:

A condição real do mundo capitalista prioriza a aquisição de bens e lucros, nesse contexto a empresa aparece como a instituição que mais vem influenciando o mundo moderno, exerce profunda influência sobre o comportamento, sistema de valores, estilo de vida e até a personalidade, o executivo de talento precisa ter bom relacionamento interpessoal, alto poder de barganha com os fornecedores, status social para si e para a empresa. As corporações motivam estes funcionários a buscar novos tipos de conhecimento, a desenvolver sua capacidade de comunicação e de convívio com fornecedores, clientes, colegas de trabalho, conduzindo também a experiências inéditas ao enfrentar situações agradáveis ou incômodas. (JUNQUEIRA E TAVARES, 2009, p. 2).

O cenário educacional Brasileiro se mostra deficitário. A OCDE (Organização para a cooperação e Desenvolvimento Econômico), em ranking divulgado na revista *Veja* de 2014, mostra que o Brasil ocupa o 36º lugar no total de 37 países. Ficamos atrás de países como Estônia, Chile e Portugal. Já no ranking da UNESCO (*The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* – Organização das Nações Unidas para Educação) no total de 127 países, o Brasil ocupa a 88ª posição. Na nossa frente encontramos Chipre, Jordânia, Venezuela, Nabibia, dentre outros. Com este histórico se faz difícil considerar um ensino de qualidade, voltado principalmente ao mercado de trabalho no Brasil. Assim, empresas precisam qualificar seus colaboradores e a Universidade Corporativa se torna ferramenta para tal feito. Mudanças no mercado, com a abertura a concorrentes externos, também é fator chave para pensar em melhor nos desenvolvermos enquanto empresas. Todavia, diante de grandioso avanço tecnológico, o que diferencia uma empresa de sua concorrência é seu capital intelectual, sua capacidade criativa, inovadora, e todas estas são criados por pessoas.

A realidade da Universidade Corporativa pode ser percebida em vários mercados, citaremos alguns exemplos no mercado financeiro, empresas como a Mapfre Seguros Gerais e o Banco do Brasil utilizam de ferramentas para os colaboradores, acesso pela intranet ou extranet. O Bradesco possui a Universidade Virtual com portal educacional disponível a qualquer pessoa. O grupo Segurador formado pela Mapfre e BB Seguros também possuem um portal disponível apenas aos corretores de seguros, um publico alvo específico para divulgação, treinamento de produtos, técnicas de vendas, etc.

## **AMBIENTE CORPORATIVO**

Meister (1999, p. 30-31) lista os princípios básicos para o sucesso da criação de uma universidade corporativa:

Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutural Contextual e Competências Básicas; treinar a cadeia de valores e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim com universidades que possam fornecer os trabalhadores amanhã; passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação e aprendizagem; encorajar e facilitar o desenvolvimento de líderes com o aprendizado; passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio; assumir o foco global do desenvolvimento de soluções de aprendizagem; criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

As Universidades corporativas e todo processo de aprendizagem organizacional passarão, nestes novos tempos, por tecnologias de informações. Diante deste cenário quais as ferramentas disponíveis e sua validade para as organizações? Conforme menciona os autores Seleme e Munhoz (2011) podemos iniciar listando alguns itens sendo eles as intranets, videoconferência/teleconferências, *e-learning* e Portal educacional. As intranets são ambientes internos para acesso de conteúdos. Dependendo do objetivo da empresa, as mesmas podem ser desenvolvidas também em extranets. A primeira para acesso apenas na rede da organização, a segunda possibilitando o acesso remoto em qualquer ambiente externo com acesso a rede mundial de computadores. Basicamente, nestes canais estão disponíveis os conteúdos, *link* de acessos, etc. Tudo envolvido sobre a empresa e também ao desenvolvimento educacional organizacional. Durante o processo de treinamento, o uso de videoconferências e teleconferências é de primordial importância para a troca entre os discentes, à participação mais próxima dos docentes e eventuais colaboradores e palestrantes especialistas sobre temas em específico para o desenvolvimento do processo cognitivo dos docentes/colaboradores. *E-learning* significa aprendizagem eletrônica, o que é comumente confundido com educação à distância. Na realidade é um instrumento para a educação à distância, também conhecido como sistema de controle de aprendizagem on-line. Neste instrumento, interface virtual, a amplitude de disponibilidade de ferramentas de conferências, fórum, *download*, *upload*, etc. É na realidade o ambiente onde o aluno realiza os estudos e os docentes gerenciam o conteúdo e interagem com os estudantes. Conforme (SANTOS, et al, p. 3) “é o processo de ensino e aprendizagem mediados pela WEB e pelo computador [...] onde o professor e aluno encontram-se separados pelo espaço e tempo”. O portal educacional pode ser entendido como o acesso para a comunidade externa da empresa. Se a mesma assim optar deve desenvolver um site como um Portal Educacional para disponibilizar acessos, porém as ferramentas por detrás são as mesmas. Ainda como menciona os autores Seleme e Munhoz (2011), a validade destas tecnologias para organização dependerá do objetivo educacional da mesma. De acordo com a necessidade da mesma, o uso de videoconferências com palestrantes externos, por exemplo, será necessário. Porém, indispensavelmente é a ferramenta *e-learning* que possibilita o gerenciamento deste conhecimento desenvolvido. Tal ferramenta disponível no mercado pode também ser desenvolvida pela equipe de tecnologia da própria empresa. Para qualquer aplicabilidade uma equipe multidisciplinar é indispensável.

Santos et al (2010, p. 4-5) realiza uma síntese completa sobre o *e-learning* e sua evolução elencando sua importância dentro do desenvolvimento educacional corporativo.

Uma evolução da Educação à Distância é o E-learning, que surge a partir do avanço dos computadores pessoais e a evolução dos meios de telecomunicações, principalmente da internet. [...] O E-learning possibilita um modo de aprendizagem baseado na WEB, onde a interatividade e flexibilidade conseguem construir conhecimentos de forma dinâmica e sistemática. É uma ferramenta com algumas vantagens na formação e desenvolvimento de adultos, que melhoram o conhecimento e desempenho. O modelo de E-learning viabiliza também a disponibilização do conteúdo na WEB após sua elaboração, sem a necessidade de envio aos canais de distribuição, como é o caso da mídia impressa, evitando assim custos logísticos, permitindo a otimização do tempo, através da rápida disponibilidade do conteúdo. Isto fornece rapidez na implementação e realização dos treinamentos [...] permite aos alunos seguir diversos percursos de aprendizagem, de acordo com o seu ritmo. É possível transpor conhecimentos aprendidos anteriormente e também estabelecer sua trajetória na construção de conhecimento. Isso rompe com o paradigma de ensino vigente [...]. Essa modalidade de ensino é vantajosa tanto para os participantes quanto para a organização, haja vista o tempo que um funcionário perde fora do ambiente de trabalho para aprender é menor se comparado com o treinamento presencial. De fato, o E-learning trás impacto direto na produtividade dos colaboradores, com uma significativa redução de custos com treinamento e um melhor gerenciamento de pessoal. E mais, o E-learning não requer a infraestrutura de uma sala de aula, não há necessidade de deslocamento dos colaboradores até o centro de treinamento, o que reduz sensivelmente os custos com deslocamento e acomodação de funcionários. Portanto, chega-se a conclusão que o E-learning nada mais é que uma evolução da EAD, com o diferencial da inclusão dos computadores e da internet como meio predominante da aprendizagem.

Assim fica evidente a importância do *e-learning* neste processo de criação da Universidade corporativa.

## **APRENDIZAGEM**

O objetivo do aprendizado é desenvolver, aperfeiçoar e difundir conhecimento que torne a corporação e seus colaboradores um diferencial no mercado concorrencial, um currículo humanizado facilita a adesão dos envolvidos. Eboli (2004, p. 54) afirma que o “principal motivo para implementar o sistema de educação corporativa é elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e consolidação as competências críticas empresariais e humanas”. A organização não é uma ilha isolada assim ter em mente e desenvolver toda a cadeia de parceiros é fundamental para um aprendizado concreto e conjunto onde todos ganham. Perpetuar este conhecimento documentando, criando materiais, faz parte do processo de desenvolvimento da ferramenta. E como processo ensino-aprendizagem avaliar resultados, e por ser uma corporação, avaliar o valor agregado conseguido pelo investimento é vital. Em um passo futuro a universidade corporativa, se bem desenvolvida, pode oferecer estes serviços externos à cliente e parceiros tornando-se

autosustentável enquanto departamento dentro da organização. Uma vez sendo processo a Universidade Corporativa se vale de várias ferramentas práticas e as tecnológicas de ensino à distância são as principais para otimizar os custos e conseguir um resultado vantajoso, uma vez que possibilita a disponibilidade a um maior número de pessoas e seu custo se “dilui” mais rapidamente.

Uma figura muito importante neste processo de aprendizagem é o Pedagogo Empresarial. Este profissional tem como escopo juntar o tecnicismo, o empirismo e o teórico para que os profissionais se desenvolvam para atender as novas demandas de mercado. Assim, a necessidade do pedagogo é indiscutível “as habilidades do educador, o seu poder de liderança, [...] aliado a uma capacidade de persuadir e convencer os funcionários a canalizar seus esforços para atingir os objetivos da empresa, são ingredientes importantes” (Junqueira e Tavares, 2009 p. 7) para o sucesso empresarial. Ingredientes este que se consegue através do pedagogo empresarial.

O pedagogo empresarial tem dois possíveis campos de atuação no ambiente corporativo. O primeiro pode considerá-lo como uma espécie de *coach*. A palavra vem do inglês e significa treinador. Aquele que verifica problemas no processo, traça metas, desenvolve pessoas. Zanetti e Gusso (2000, p. 29) nos relata que o técnico tem de ter a capacidade de entender e se relacionar com pessoas. Um ponto abstrato mais de vital importância no jogo de futebol e não se faz diferente nas empresas. No livro “Administração, futebol e Cia” estes mesmos autores relatam que o *coach* administrativo, o pedagogo empresarial, deve harmonizar talentos individuais, buscando a obtenção máxima de cada uma em favor da equipe. Há dois momentos importantes no futebol que é o treinamento e a prática, o jogo. No mundo corporativo a Universidade é a fase de treinamento, capacitação, desenvolvimento de suas habilidades e competências. O pedagogo também auxilia em processos mais dolorosos, como um desligamento ou implantação de uma nova metodologia, por exemplo, onde normalmente existem resistências a serem superadas. Outra atuação é no processo diário que visa à gestão do capital intelectual da organização, este atuando de forma próxima ao departamento de recursos humanos, tem por objetivo o desenvolvimento do conhecimento, a multiplicação e perpetuação culminando, eventualmente, na formulação de uma universidade corporativa.

Segundo nos relata Junqueira e Tavares (2009, p.10)

Formar o ser humano é tarefa de todas as instâncias, uma base econômica sólida só se estabelece com recursos humanos bem qualificados. Mais importante do que definir se a função do pedagogo é técnica ou ideológica é mudar o olhar para as mudanças nas áreas de comunicação social, e aceitar os avanços que as tecnologias de informação trouxeram para melhorar as práticas educativas e a empresa nesse processo vem somar, e não descaracterizar o processo educativo.

Assim podemos iniciar nossa reflexão sobre as áreas de comunicação social e de tecnologia como impactante e precursoras neste processo de expansão da pedagogia Empresarial. Atrélada às novas técnicas de administração onde a gerência do capital intelectual das instituições torna-se uma matéria de estudo e seu desenvolvimento é singular para o sucesso institucional frente à competitividade contemporânea.

Ceroni (2006, p. 2) nos apresenta a seguinte reflexão no seu artigo “Com a mudança cultural, financeira, política, tecnológica que vem ocorrendo aceleradamente nos últimos anos, pudemos perceber a interferência destas mudanças na área educacional e profissional de várias formações, no caso em específico desta pesquisa: o Pedagogo”. Assim, sua atuação ultrapassa o meandro acadêmico culminando em uma pedagogia empresarial, voltada para atividades que exigem uma atuação multidisciplinar. Pascoal apud Junqueira (2009, p. 10) cita as seguintes atividades do pedagogo empresarial: Conceber, planejar, desenvolver e administrar atividades relacionadas à educação na empresa; Diagnosticar a realidade institucional; Elaborar e desenvolver projetos, buscando o conhecimento também em outras áreas profissionais; Coordenar a atualização em serviço dos profissionais da empresa; Planejar, controlar e avaliar o desempenho profissional dos funcionários da empresa; Assessorar as empresas no que se refere ao entendimento dos assuntos pedagógicos atuais. Podemos concluir que o Pedagogo empresarial é um Administrador do conhecimento onde as 4 (quatro) atividades raiz deste (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar) tem como matéria o capital intelectual. O pedagogo empresarial está diretamente ligado à área de Recursos Humanos, pela matéria de sua atividade. Entretanto, a cada dia esta sendo exigido dos gestores, de uma maneira geral, a aplicação de uma pedagogia voltada ao âmbito de sua equipe ou departamento. Principalmente se pensarmos em empresas de médio e pequeno porte onde não existem departamentos de recursos humanos totalmente institucionalizados. Segundo Celoni (2006, p. 5) o pedagogo empresarial tem como exigência profissional:

um novo perfil de trabalhador, com um nível de qualificação cada vez maior. Esses atributos parecem enfatizar aptidões cognitivas e conhecimentos teóricos. A valorização recai sobre o raciocínio, capacidade de aprender, capacidade de resolução de problemas e capacidade de tomada de decisão, entre outras, desconsiderando tudo o que leve a tarefas fragmentadas e repetitivas.

Outra realidade é verificada em filiais onde temos, normalmente, a centralização do departamento em uma Matriz e várias atividades e unidades espalhadas por todos os territórios. Assim, o Gestor passa a ter, por vezes, de desenvolver atividades mais específicas do departamento de recursos humanos sendo ele um “pedagogo empresarial” para que sua equipe tenha sucesso. Neste contexto, temos como ferramental os jogos de empresas dentro do desenvolvimento de uma Universidade Corporativa a fim de desenvolver o aprendizado e gerenciá-lo.

Como nos relata Knabbem e Ferrari (2012 p. 1)

Os jogos de simulação empresarial surgiram como mais um instrumento para aperfeiçoar a relação ensino-aprendizagem, buscando ser uma solução para preencher as necessidades dos alunos de estarem diretamente envolvidos com as decisões de empresas em mercados competitivos, estimulando a criatividade empresarial e o trabalho em grupos, tão necessário ao administrador moderno, em situações que simulam de forma bastante consistente a realidade.

Resolver situação-problema em um ambiente simulado facilita o processo de aprendizagem, diminui riscos, aumenta o comprometimento dos participantes e é uma ferramenta eficaz no processo de administração na conjuntura contemporânea. A espontaneidade e os lúdico disponíveis em jogos são temas de aprendizagem que podemos identificar desde os jogos de infância até os em pauta, nas empresas. É interessante perceber que em um ambiente simulado o participante, quando disposto, se entrega totalmente, o que permite testar suas habilidades e competências corrigindo eventuais erros sem correr o risco da perda que teria em um ambiente real de negócio. Assim é fundamental no contexto contemporâneo que as empresas se valeram deste poderoso instrumento de aprendizagem que são os jogos empresariais. Eboli (2004), em seu referencial teórico, contempla sete princípios de sucesso para a implantação bem-sucedida de sistemas de Universidade Corporativa; Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade. O livro intitulado “Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e implantação de projetos”, da mesma autora Eboli e outros colaboradores (2010) tem o objetivo comum deste trabalho de estimular a reflexão sobre a importância da educação na sociedade contemporânea, apoiando a implantação de projetos de educação corporativa em quaisquer tipos de organizações. Segundo os autores, o crescimento acelerado de estruturas educacionais nas organizações traz como risco a supressão de etapas dos sistemas de educação corporativa, o que pode impedir o desenvolvimento efetivo das competências humanas e organizacionais necessárias à estratégia dos negócios. Meister (1999) ressalta que

as corporações estão reconhecendo esta nova realidade na qual a gerência do conhecimento está se tornando vital para o sucesso empresarial. Nesta esteira o uso do sistema de educação à distância é um dos recursos eficazes para a efetivação do projeto de Universidade Corporativa. As bibliografias, pelo exposto durante o trabalho, devem abranger desde o aspecto pedagogia iniciais até os conceitos mais atuais de administração e gestão de pessoas. Pensar em cinco itens indispensáveis para o desenvolvimento pode ser um pouco limitado. Todavia considerando já o histórico deste escritor em Administração de Empresas e Filosofia e sua atuação como coordenador em uma multinacional elencarei os 5 (cinco) “temas” que devem ser estudados e revistos: Administração de empresas, gestão de pessoas, pedagogia empresarial, jogos de empresa e desenvolvimento de Universidade Corporativa.

Na administração de empresas seus pilares: planejar, organizar, gerenciar e controlar é a base de estudo de um bom pedagogo. Assim, uma formação na gestão empresarial, seja por meio de livros, especializações é de extrema importância.

Diante das pesquisas podemos concluir que a Pedagogia Empresarial é a área do conhecimento que trata o ensino dentro da empresa, como citado, considerando que na maioria das vezes são adultos com modelos mentais cristalizados. Conhecer técnicas de abordagem cognitiva para implementar mudanças, passar conteúdos e desenvolver conhecimento é fundamental.

Jogos de empresas são ferramentas que o pedagogo empresarial tem a seu dispor para fazer seu trabalho. O lúdico no humano é evidenciado desde tenra idade como ferramenta no processo ensino-aprendizagem. Gramigna (2007, p. 1) corrobora com esta tese ao afirmar “o jogo acompanha o homem desde os primórdios da história da humanidade [...] ainda não sabia falar, fazia uso do jogo dos gestos e dos sons para comunicar-se”. A mesma autora defende ainda que quando estamos em um jogo aceitamos suas regras de forma mais fácil do que o mundo real. Assim, o processo de criação de valores e conhecimentos é mais atrativo aos participantes.

Assim, a universidade corporativa não tem papel diferente, desenvolver profissional, cientificamente seus colaboradores com um saber humanístico, tecnológico e artístico visando à melhora em seus processos e competitividade no mercado. Eboli, (2004) no capítulo quarto, apresenta os sete princípios da universidade corporativa, destacando o que ela pode criar na organização: uma maior competitividade frente aos concorrentes com o desenvolvimento do

capital humano; perpetuidade do conhecimento, sendo um dos principais veículos de consolidação, fortalecimento e disseminação da cultura empresarial; conectividade, como já mencionado os instrumentos virtuais traz maior conectividade entre os participantes do processo de ensino atingindo um maior público a custos reduzidos; disponibilidade, fornecendo atividades e recursos educacionais de acesso facilitado dando condições favoráveis a aprendizagem “a qualquer hora e lugar”; cidadania, a educação corporativa estimula o exercício da cidadania individual e do grupo formando protagonistas sociais, críticos e reflexivos em suas atividades cotidiano consolidando uma postura ética e responsável; parceria, como já mencionado parcerias internas e externas é de fundamental importância para o sucesso do trabalho educacional na organização e sustentabilidade, para garantir sucesso a universidade corporativa tem de avançar para ser autossustentável.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De forma sucinta, considerando a complexidade do tema e sua abrangência, o objetivo comum deste trabalho de estimular a reflexão sobre a importância da educação na sociedade contemporânea, apoiando a implantação de projetos de educação corporativa em quaisquer tipos de organizações foi possível. Através de uma reflexão da ideia de universidade corporativa, analisando sua importância dentro do cenário contemporâneo, em especial o brasileiro, houve êxito em discorrer sobre o tema tornando uma bússola norteadora para o desenvolvimento nas corporações. Esta é apenas o início de um trabalho mais minucioso que teria como segunda etapa descrever vis-à-vis como fazer na prática a universidade corporativa. Nesta esteira, o ideal seria um estudo de caso ou a proposta para uma organização específica, pois cada uma possui uma cultura, objetivos, grupo de pessoas que diferem de organização para organização e este grau de especificidade somente se faz possível com uma *case* concreta. Todavia, conforme mencionado, o passo inicial de contextualização, reflexão e primeiros passos foi possível demonstrar neste artigo.

Diante do exposto é inegável a importância em se investir em capital humano, face às defasagens de aprendizagem fora das organizações e também da alta competitividade do mercado, sendo talvez a saída mais saudável, duradora e sustentável o desenvolvimento da uma educação corporativa, através de uma universidade organizacional. Somente assim será possível a perpetuidade do conhecimento, seu desenvolvimento e principalmente o aumento de capacidade da organização frente ao mercado concorrencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. UNIBB. Disponível em  
<<https://www.unibb.com.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>>. Acesso em 15 de nov. de 2014.

BIANCHETTI, Lucidio. Educação Corporativa: Mundo do trabalho e do conhecimento – aproximações. São Paulo: Ed. EDUNISC, 2005.

BRADESCO, Fundação. Escola Virtual. Disponível em  
<<http://www.ev.org.br/Paginas/Home.aspx>>. Acesso em 15 de nov. de 2014.

CASARINI, Fabiana G.. BAUMGARTNER, Marcos. Educação Corporativa: Da teoria à prática. São Paulo: Ed. SENAC-SP, 2012.

CERONI, M. R. *O perfil do pedagogo para atuação em espaços não-escolares*. Disponível em:  
<[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100040&script=sci\\_arttext](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100040&script=sci_arttext)> Acesso em: 05 maio 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 2014.

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

\_\_\_\_\_. Ed al. Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e implantação de projetos. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M. R. Jogos de Empresa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HOUAISS. Dicionário Eletrônico da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2009.

JUNQUEIRA, E. S. V.; TAVARES, H. M. Pedagogia Empresarial: uma função técnica ou ideológica? Disponível em: <[http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica/artigosv1n1/5\\_Pedagogia\\_empresarial.pdf](http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica/artigosv1n1/5_Pedagogia_empresarial.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2014.

KNABBEN, Bernardo; FERRARI, Rodrigo. A simulação estratégica no processo de ensino/aprendizagem – os jogos de empresa. Disponível em <[www.angrad.org.br/\\_resources/files/\\_modules/producao\\_537\\_201212051834228e9c.pdf](http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao_537_201212051834228e9c.pdf)>.

Acesso em 08 de mar. de 2015.

LOURES, Costa da R.; SCHELMM, Marcos M.. Inovação em Ambientes Organizacionais: teorias, reflexão e prática. Curitiba: Ibpex, 2006.

MAXIMIANO, Antônio C. A.. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1995.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa: Gestão do Capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Ed. Makron, 1999.

SANTOS, et al. A educação a distância como estratégia Educacional nas Organizações. VII Seget – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. São Paulo: 2010. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/427\\_Artigo\\_Estrategia\\_EAD.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/427_Artigo_Estrategia_EAD.pdf)> Acesso em 08 de mar. de 2015.

SELEME, R. B.; MUNHOZ, A. S. Criando universidades corporativas no ambiente virtual. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. (Biblioteca Pearson).

SILVA, Nivaldo Pereira. O Impacto da implantação da educação corporativa à distância (EAD) na Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Disponível em <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/252010165519.pdf>>. Acesso em 08 de mar. de 2015.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. Tecnologias da informação aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANETI, Eloi; GUSSO, Rogério. Administração Futebol & Cia – metáforas do futebol aplicadas ao mundo empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.