

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ELEMENTO-CHAVE DE DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES.

Alexandre Lucas Souza Barbosa

Universidade Estácio de Sá – UNESA

E-mail:professoralexandre lucas@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo fomentar a reflexão sobre a importância da educação corporativa nas instituições. Salientando o quanto se pode influenciar, positivamente, a construção de uma cultura organizacional que favoreça a consolidação de processos formativos. E deste modo, utilizá-la como elemento catalizador de mudanças cujo objetivo é criar um cenário favorável para que a organização, independentemente do ramo de atuação, alcance o que fora idealizado em seu planejamento estratégico através da dinâmica dos processos de ensino-aprendizagem operacionalizado pela universidade corporativa.

Palavras-chave: Gestão; Cultura Organizacional; Treinamento & Desenvolvimento; Educação Corporativa; Universidade Corporativa.

ABSTRACT

This article aims to encourage reflection on the importance of corporate education in institutions. Emphasizing how much one can positively influence the construction of an organizational culture that favors the consolidation of training processes. And in this way, using it as a catalyst for change whose objective is to create a favorable scenario for the organization, regardless of the branch of activity, to achieve what was idealized in its strategic planning through the dynamics of the teaching-learning processes operationalized by corporate University.

Keywords: Management; Organizational culture; Training & Development; Corporate education; Corporate University.

1. INTRODUÇÃO

O tema a educação corporativa como elemento-chave de diferencial competitivo nas organizações foi escolhido tendo como foco o aprofundamento dos estudos acerca dos processos educativos/formativos desenvolvidos nas organizações. Onde nos debruçamos sobre os fundamentos e proposições do treinamento & desenvolvimento, da universidade corporativa, bem como, sobre a importância da cultura organizacional para que estes processos gerem resultados que atendam às necessidades do negócio. Tendo como objetivo central estabelecer uma análise reflexiva sobre os impactos positivos que o investimento na educação corporativa pode trazer para as empresas que se utilizam dessa ferramenta.

Entretanto, mesmo estando em plena sociedade conhecimento, fazemos a seguinte pergunta: por que muitas instituições recusam-se a fazer investimentos na formação/qualificação de seus colaboradores? Por desconhecimento dos possíveis resultados?

Enfim, tal questionamento nos motivou a debruçarmo-nos sobre a pesquisa desse tema que nos parece ser de grande relevância.

Essa pesquisa, de cunho bibliográfico, fundamenta-se em materiais já elaborados, constituídos principalmente por livros de leitura corrente e livros de referência, documentos, publicações e periódicos (jornais e revistas), arquivos eletrônicos e outros registros impressos de autores que já abordaram de alguma forma o assunto aqui abordado.

Para fundamentar teoricamente este artigo estão presentes, por terem centralidade no referido tema, autores como: Fabiana Gradel Casarinie Marcos Baumgartner (2012), Eleonora Jorge Ricardo (2005) e Claudio Starec (2012). Além dos nomes acima mencionados, outros autores serão citados ao longo do presente estudo pelas significativas contribuições que trouxeram para a realização deste trabalho através de suas pesquisas e considerações.

O presente artigo está estruturado em três sessões que se organizam da seguinte forma: na primeira sessão, abordaremos a importância da cultura organizacional para que se possa consolidar a aprendizagem como elemento pertencente às características da organização; na segunda sessão, abordaremos como o treinamento & desenvolvimento são importantes para a empresa, através do investimento no desenvolvimento dos seus colaboradores, alcance o desenvolvimento organizacional; e por fim, na terceira e última sessão desse trabalho, apontaremos algumas diferenças entre T&D e educação corporativa, bem como, a relação desta com a construção de uma cultura de aprendizagem na organização.

2.CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos aspectos mais relevantes e que merece ser observado e trabalhado com muita consciência, comprometimento e critério é a cultura organizacional de uma empresa. Mas o que é e/ou representa a cultura organizacional para uma corporação?

Segundo Karolczak e Karolczak (2009, p. 33) “cultura organizacional são premissas absorvidas pelos indivíduos”. Ou seja, são elementos basilares que influenciam o padrão de comportamento dos indivíduos numa instituição.

Cumprir destacar que todas as organizações possuem uma cultura organizacional. Mesmo que não atentem para suas características e/ou para a necessidade de atuar – intencionalmente – na construção da mesma. Neste sentido, Karolczak e Karolczak (Apud Robbins, 1999, p. 595) apontam que “a cultura organizacional se refere a um sistema de significado compartilhado entre seus membros e que distingue uma organização da outra”.

Os autores acima citados afirmam ainda que “a cultura organizacional é uma forma de unir as pessoas em torno de algo que pode transformar seu desenvolvimento individual”. (KAROLCZAK e KAROLCZAK, 2009, p. 35). Sendo assim, podemos observar que a cultura organizacional, embora seja inerente ao ambiente geral da empresa, exerce influência significativa sobre os colaboradores individualmente.

Ainda sobre a definição/conceituação de cultura organizacional, Chiavenato (2016) afirma que:

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades e nela desenvolver carreira é participar intimamente de sua cultura organizacional.

Neste fragmento textual destacamos que para um indivíduo fazer parte, de fato, de uma organização, é preciso que o mesmo assimile sua cultura. Cultura esta que segundo o dicionário eletrônico *Houaiss* (2000) pode ser definida como o “conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes etc. que distinguem um grupo social”.

Seguindo nessa mesma linha de distinção entre uma instituição e outras instituições, Chiavenato (2016) afirma que “a cultura organizacional é o DNA da organização”.

O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização. (CHIAVENATO, 2016, p. 193).

Fica patente aos nossos olhos que a forma como as relações se estabelecem entre os indivíduos que atuam numa organização está diretamente relacionada com a cultura organizacional.

Cabe ressaltar ainda que, se de um lado, a conjuntura e/ou o contexto da corporação pode exercer influência sobre o padrão de comportamento dos indivíduos que nela atuam, por outro lado, os colaboradores através de suas características também podem influenciara definição dessa mesma cultura.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização (CHIAVENATO, 2016, p. 195).

Ou seja, são elementos intangíveis, porém determinantes para a definição das características e do perfil de uma organização como um todo.

Ainda segundo Chiavenato (2016, p. 198) “a cultura organizacional é considerada o aspecto mais básico e fundamental das organizações, sua característica mais importante”. Razão pela qual o referido autor se refere a mesma como sendo o DNA organizacional.

Para Ribeiro (2008, p. 76) “acultura organizacional relaciona-se com as percepções dos atores em relação às práticas e aos princípios norteadores de uma organização”.

Portanto, cultura é o resultado de um complexo conjunto de processos de aprendizagem os quais são, apenas parcialmente, influenciados pelo comportamento e pela vontade do líder. Por outro lado, destaca-se que a cultura organizacional indica o clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao “redor” dos seus funcionários (atores). (RIBEIRO, 2008, p. 74).

Salientamos no que fora apresentado pela autora acima citada, a influência que os processos de aprendizagem desenvolvidos na empresa exercem sobre a definição dessa cultura organizacional. Seja este aprendizado desenvolvido de maneira intencional (através de programas de treinamento & desenvolvimento) ou de maneira não-intencional (através das relações/interações e trocas entre os colaboradores).

Nesse sentido, um dos pontos essenciais para o entendimento do que é e do que faz a cultura é a possibilidade de analisá-la como um fenômeno representado e criado pelas nossas relações com os outros, permeando todas as formas e os tipos de interação (RIBEIRO, 2008, p. 73).

Dito de forma mais simplificada, os colaboradores de uma organização através de suas ideias, crenças, valores, sentimentos e comportamentos acabam por definir aquilo que ela é. Pois estes são parte integrante do que representa o DNA de uma organização. E por esta razão as empresas precisam dar à devida atenção a cultura organizacional.

3. TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

Um dos caminhos que podem ser utilizados pelas corporações para criar, desenvolver, gerenciar e/ou transformar sua cultura organizacional passa e perpassa pelo Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

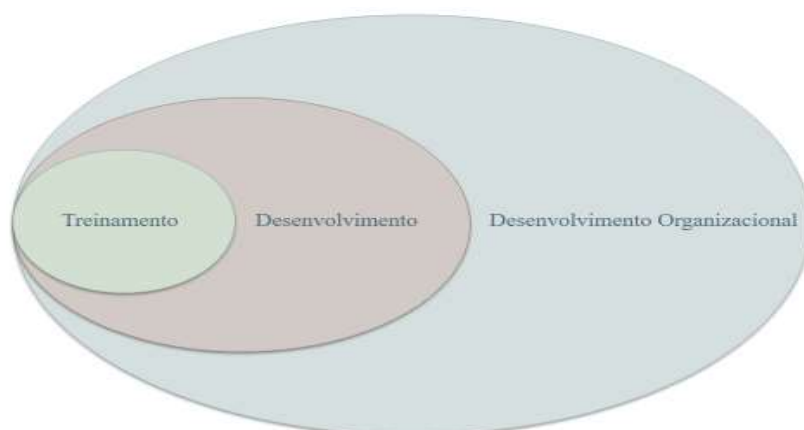
Pois há o entendimento de que o investimento feito pelas empresas em seus colaboradores pode gerar uma cultura organizacional alinhada com os objetivos institucionais, trazendo retornos significativos para a corporação.

Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual leva ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. (...) As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações.(CHIAVENATO, 2016, p. 17).

Nota-se através do que fora exposto pelo referido autor, o quão importante é lançar mão do treinamento & desenvolvimento de recursos humanos para modificar atitudes, comportamentos e conceitos dos seus colaboradores. Através dos quais, estes podem contribuir para que a organização alcance seus objetivos.

A imagem abaixo sintetiza bem como os processos de aprendizagem aplicados pelas empresas através do T&D podem contribuir para o desenvolvimento da organização.

Figura 1: Processos de aprendizagem aplicados pelas empresas através do T&D



Fonte: Chiavenato (2016, p. 18)

Como podemos observar, há uma progressividade nas etapas de desenvolvimento de uma instituição até que ela chegue ao patamar objetivado.

Segundo Chiavenato (2016, p. 20) “para aumentar a eficácia humana nas organizações, é necessário intervir no nível sistêmico por meio de abordagens educacionais mais intensas”.

Em um mundo no qual tudo muda rápido e intensamente, as organizações também precisam aprender a mudar e a se renovar e reinventar continuamente. E isso envolve gente. O importante é fazer com que as pessoas aprendam a aprender a fim de aprender a mudar. (CHIAVENATO, 2016, p. 20).

O autor nos leva a refletir sobre a necessidade de fazer com que os colaboradores aprendam a aprender para acompanhar as mudanças, de modo que a empresa mantenha-se competitiva no mercado.

Mas essa qualidade –*aprender a aprender* – requer que se construa uma cultura de aprendizagem contínua onde os colaboradores disseminem informações, construam conhecimentos e troquem experiências. Alinhando a empresa com uma sociedade que, segundo Libâneo (2010), é “eminentemente pedagógica”. Uma vez que tal sociedade requer que os colaboradores estejam continuamente aprendendo, construindo conhecimentos e adquirindo múltiplas habilidades e competências necessárias ao desempenhar de suas funções laborais.

Por esta razão muitas empresas investem cada vez mais no setor de Treinamento & Desenvolvimento de seus Recursos Humanos ou mesmo na implementação de uma Universidade Corporativa, objetivando competitividade através de processos de formação/qualificação alinhados aos negócios da empresa.

A ideia central em se fazer investimentos tão significativos nos processos formativos dentro de uma empresa é desenvolver através da educação para transformar a realidade através da elaboração de políticas e estratégias alinhadas ao negócio.

Tal investimento se justifica por vários motivos, mas três deles são pontuais:

- Existe uma **discrepância** entre o que a escola/universidade propicia aos seus alunos através da educação formal e o que as empresas precisam que seus colaboradores possuam no conjunto que se denomina CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes);
- As **constantes mudanças** que ocorrem no contexto onde a organização está inserida (mercado, economia, mudanças sociais etc.);
- Qualificação/formação que dê aos colaboradores habilidades e competências específicas dentro das funções desempenhadas na empresa. Ou seja, **qualificação/formação alinhada ao negócio**.

Em muitos casos a empresa não encontra recursos humanos dispondo do que ela precisa em conhecimentos, habilidades e/ou atitudes que atendam suas necessidades. Noutros casos, os

colaboradores são possuidores de algumas características que atendam o perfil da empresa, mas, precisam adquirir e/ou desenvolver outras habilidades para serem considerados aptos para desempenhar suas funções em alto nível.

Neste sentido, cabe observar a afirmação feita por Boog e Boog (2006) acerca do assunto:

As empresas investem tempo, dinheiro e cérebros em estratégias para a atração e retenção desses talentos e, paralelamente, no desenvolvimento desses empregados, que cientes do valor que possuem, não abrem mão de ampliar seus conhecimentos e, consequentemente, de sua empregabilidade. Não basta mais oferecer uma boa remuneração ou um pacote atraente de benefícios para manter os melhores em casa. Faz-se necessário dar condições de desenvolvimento e crescimento por meio de desafios arrojados e de ganho de competências. Isso é o que de fato estimula, retém e atrai grandes talentos. (BOOG e BOOG, 2006, p. 16).

A citação acima evidencia outro aspecto relevante sobre o tema tratado neste estudo, não basta a empresa preocupar-se apenas em oferecer boas condições salariais somadas a um pacote de benefícios. Além disso, é preciso criar um ambiente favorável ao desenvolvimento/crescimento desse novo colaborador que busca possibilidades, desafios e conquistas.

Vemos então, que a cultura que permeia o ambiente de uma empresa é um dos aspectos importantes a serem considerados, inclusive, para que um colaborador permaneça ou não numa determinada empresa. Pois um colaborador consciente do que quer, busca uma empresa que contribua para que ele consiga alcançar – também – seus objetivos.

Como os desafios para o novo RH são incessantes, não são apenas esses profissionais acima da média que merecem atenção. Há um grupo maior – alguns deles com potencial enorme, outros nem tanto – que necessita de um contato constante com oportunidades de desenvolvimento. É a empresa transformando-se em um verdadeiro centro de aprendizado pelo qual consegue aprimorar produtos, serviços e pessoas. (BOOG e BOOG, 2006, p. 18).

O ambiente construído de maneira consciente pode potencializar as características dos indivíduos e, por conseguinte, catalisando o sucesso da empresa como um todo.

Mas de que maneira o treinamento & desenvolvimento podem contribuir para o sucesso do negócio?

Bom, antes de responder tal pergunta, precisamos entender o significado e o conceito dessa expressão.

O primeiro ponto que merece ser destacado é que as palavras treinamento & desenvolvimento são utilizadas juntas, mas, possuem significados distintos. Porém, que se complementam num processo.

Treinamento é, segundo Chiavenato (2016, p. 40), “um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”.

Podemos usar como exemplo uma colaboradora que acabou de ser contrata para trabalhar como operadora de caixa num supermercado e que precisa aprender como utilizar suas ferramentas de trabalho(sistema que registra os produtos e o leitor de código de barras).

Deste modo, o treinamento servirá para que essa colaboradora adquira, num curto espaço de tempo, os conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar sua função específica e definida.

E embora seja visto como algo cuja abrangência é mais delimitada, Ribeiro (2006, p. 45) afirma que “treinamento e programas de formação profissional sustentam as mudanças e possibilitam melhores resultados com melhor qualidade de vida”.

Já o desenvolvimento é, segundo Chiavenato (2016, p. 40), “um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos”.

Da definição do autor acima citado, discordamos apenas no ponto em que o mesmo afirma que o desenvolvimento destina ao pessoal gerencial. Pois acreditamos que, os colaboradores que atuam na parte operacional de uma organização podem desenvolver-se para ocupar funções gerenciais.

Uma vez que é através do desenvolvimento que a empresa busca aprimorar as potencialidades dos seus recursos humanos, esperando assim, obter resultados a médio e longo prazo.

Apesar do significado distinto entre as duas palavras, como já dissemos anteriormente, ambas se complementam por apontarem para uma ideia: alcançar objetivos através de processos de aprendizagem. Entretanto, as instituições não podem valer-se apenas do conceito trazido pelo treinamento & desenvolvimento, uma vez que, nos dias atuais, estes não são mais suficiente para que a organização atenda todas as suas necessidades relacionadas a formação no contexto atual.

O treinamento é um esforço de melhora individual. Como tal, é indispensável, mas insuficiente para as necessidades organizacionais de um mundo em que constante mudança. Torna-se necessário um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e melhora organizacional. E por quê? Simplesmente porque esta é uma era de instabilidade e mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p. 335).

Isso nos coloca diante da necessidade de mudarmos de uma cultura do ensino para a cultura da aprendizagem contínua e contextualizada.

Ribeiro (2008) pontua algumas questões que corroboram com o pensamento do autor acima citado:

A mudança constante é uma prerrogativa dos processos de aprendizagem nas empresas. Mudam tanto as funções quanto os aspectos didático-metodológicos na institucionalização da aprendizagem. Na medida em que a tarefa de formação nas empresas assume um caráter antecipativo e contínuo em termos da qualidade, o trabalho de manutenção da qualificação profissional é acompanhado da tarefa de preparar, apoiar e dirigir processos de mudanças. Este dado provoca mudanças nos métodos de formação que evoluem de uma aprendizagem transmitida para uma aprendizagem orientada na ação e na experiência. (...) o “aprender” transforma-se em uma parte integrante do desenvolvimento da empresa, que passa a ter nos processos de aprendizagem uma forma de vínculo com o seu redor. (RIBEIRO, 2008, p. 31).

Para seguir nessa direção as empresas precisam criar nos colaboradores a consciência, o entendimento e a sensibilidade para que estes possam comprometer-se com a dinâmica da aprendizagem contínua.

Que acontece tanto de maneira intencional, através das ações de treinamento & desenvolvimento, como de maneira não intencional, através das relações que se estabelecem entre os colaboradores da empresa.

Entretanto, isso só será possível através da construção de um cenário favorável. Cenário este, que precisa ser pensado, delineado, construído e sustentado por uma cultura organizacional que valorize os processos de aprendizagem.

4. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Embora o investimento em treinamento & desenvolvimento seja justificável, ante a tudo que apresentamos na sessão anterior, há um novo caminho para gerar diferencial competitivo nas organização através de processos formativos alinhados ao negócio da empresa.

Caminho este que não está restrito aos centros de T&D e/ou aos badalados cursos de liderança e gestão de pessoas aplicados/ministrados nas empresas. E mesmo utilizando-se – também – do treinamento & desenvolvimento, a Educação Corporativa agrega novos conceitos e perspectivas aos processos formativos nas empresas.

Tradicionalmente, muitos departamentos de treinamento operavam como “anotadores de pedidos” – os clientes apresentavam pedidos de treinamento e o departamento de treinamento localizava ou criava cursos para atender a essas solicitações. Normalmente, a intenção era pequena em relação aos resultados. Já nas Universidades Corporativas, as organizações estão reestruturando os ambientes de aprendizagem para que eles sejam

proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza. (CASARINI e BAUMGARTNER, 2012, p. 31).

Observa-se que o setor de T&D por vezes atuava apenas no atendimento de demandas específicas, somente para cumprir o que lhes fora solicitado por um setor determinado. O que geralmente acontecia num lugar específico para os cursos/treinamentos. E uma vez findado o curso/treinamento nenhuma outra ação era implementada até que outra demanda viesse a surgir.

De acordo com os autores acima citados, a Universidade Corporativa contrapõem a ideia de ações isoladas e implementadas apenas quando requerida por um determinado setor. Ao invés disso, ela propõe algo processual, contínuo e que acaba atuando numa perspectiva indutora. Ou seja, fomentando uma cultura de aprendizagem organizacional independente das necessidades específicas.

Meister (1999, p. 33) “considera o modelo de universidade corporativa um processo, e não apenas um lugar de aprendizado”.

Este mesmo autor define a universidade corporativa como um processo cujo objetivo é desenvolver ações de aprendizagem permanente junto aos colaboradores com vistas a impulsionar a competitividade da organização.

E embora a Universidade Corporativa não precise, necessariamente, ter corpo físico como uma universidade tradicional onde a educação é, precipuamente, formal, Ricardo (2005) aponta que:

Caracterizada como instituição voltada para a educação corporativa permanente, conjugando instalações físicas e portais virtuais, a universidade corporativa tem como objetivo desenvolver as competências dos empregados, substituindo a fórmula exclusiva de sala de aula pelas múltiplas formas de aprendizagem. (RICARDO, 2005, p. 40).

Apesar da significativa contribuição dos centros de treinamento & desenvolvimento, fica patente aos nossos olhos que a universidade corporativa traz múltiplas possibilidades, uma vez que transcende espaços físicos e/ou ações isoladas e específicas.

A universidade corporativa dissemina-se como uma ideia que permeia a cultura organizacional da empresa sem convergência com os objetivos a serem alcançados.

Neste mesmo sentido Estarec (2012) faz a seguinte afirmação sobre as universidades corporativas:

A universidade corporativa, o modelo mais representativo de educação corporativa, constitui-se em um fortíssimo polo de irrigação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual atividades ligadas aos princípios, às crenças e aos valores da organização deverão fazer parte da grade curricular de seus cursos e dos programas de capacitação e desenvolvimento profissional. (ESTAREC, 2012, p. 134).

Pensar em educação corporativa através das universidades corporativas é pensar na sobrevivência, no crescimento e na competitividade do negócio. Pois sem investimento nos recursos humanos a empresa dificilmente conseguirá lidar com a dinâmica do mercado.

Ainda segundo Estarec(2012apud Peter Senge, 1990) “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comportamento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Isso nos mostra que fazer com que os colaboradores aprendam a aprender pode ser fator determinante para a sobrevivência da organização numa era tida como da informação e do conhecimento.

Pois no cenário de rápidas mudanças tecnológicas, a aprendizagem e o desenvolvimento de pessoas constituem a base fundamental para o êxito de qualquer organização. (ESTAREC, 2012).

Corroborando com essa ideia, Casarini e Baumgartner (2012) fazem a seguinte afirmação:

Hoje, todas as empresas que pretendem surfar não apenas na onda do crescimento econômico, mas do real desenvolvimento, sabem que isso não será possível sem a formação permanente de pessoas. Sem dúvida, todo esse movimento reflete a relevância que a educação corporativa adquiriu na gestão empresarial, podendo-se afirmar que não se trata apenas de mais um modismo na área de administração, mas de uma real consciência por parte das lideranças empresariais da importância da educação como condição para a competitividade. (CASARINI e BAUMGARTNER, 2012, p. 30).

Deste modo, podemos considerar que a empresa que valoriza a educação corporativa, e a utiliza como elemento para fomentar o desenvolvimento e a formação de seus recursos humanos, acaba por transformar este processo num poderoso instrumento de diferenciação e de competitividade. Permitindo assim, que a empresa consiga lidar com a dinâmica e as incertezas do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu-nos enxergar o quão relevante é para uma organização o investimento no setor de formação e desenvolvimento dos recursos humanos que figuram – também – como patrimônio da empresa.

Por este motivo, acreditamos que a organização que deseja alcançar níveis elevados de competitividade, não pode desconsiderar a necessidade de qualificação dos colaboradores. Uma vez que são estes que irão alavancar o desenvolvimento organizacional como um todo. E tal como vimos nas sessões desse artigo, essa qualificação passa e perpassa pelo setor de treinamento & desenvolvimento e/ou pela implementação de universidades corporativas.

Entretanto, é preciso destacar que nem sempre as instituições entendem que esse é um caminho viável para elevar a qualidade da formação/qualificação de seus colaboradores. Uma vez que muitas empresas ainda visualizam o setor de recursos humanos como centro de custos e não como parceiros estratégicos do negócio. Razão pela qual, acabam relutando na hora de fazer os devidos investimentos na formação/qualificação dos seus colaboradores.

Pensar no setor de T&D como despesa e não como investimento em plena era da informação e do conhecimento nos causa muita estranheza. Pois se considerarmos que a qualificação/formação dos indivíduos pode potencializar habilidades motoras, intelectuais e relacionais, tornando-os mais competentes para o exercício de suas funções, parece-nos um caminho quase que obrigatório para a sobrevivência e/ou crescimento das empresas.

E embora este seja um tema de muita relevância, e, por isso, tão necessário quando se fala das qualificações dos colaboradores na contemporaneidade, a realidade posta nos mostra que ainda temos um longo caminho a percorrer para disseminar, cada vez mais, a importância dos processos formativos desenvolvidos e implementados pelas empresas para que se construa uma cultura organizacional que lhes sirva de diferencial competitivo no mercado.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER, Marcos. **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

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

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, edição eletrônica, 2000.

KAROLCZAK, Maria Eloisa; KAROLCZAK, Marcio Martins. **Andragogia - Liderança, administração e educação: uma nova teoria**. Curitiba: Juruá, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 12. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

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

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa e educação a distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STAREC, Claudio. **Educação corporativa em xeque: até que ponto treinamento é um bom negócio para as organizações?** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.