FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO

DO RIO GRANDE DO NORTE

Dayanne da Silva Dantas

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

UMA PROPOSTA PARA UMA UNIDADE DE SAÚDE

DA CIDADE DE NATAL.

NATAL/RN

2007

FARN

DAYANNE DA SILVA DANTAS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

UMA PROPOSTA PARA UMA UNIDADE DE SAÚDE

DA CIDADE DE NATAL.

Monografia apresentada ao curso de especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador (a):

Maria Teresa Pires Costa, Msc.

Natal

2007

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Dantas, Dayanne da Silva
Educação Corporativa: uma proposta para uma unidade de saúde da cidade do Natal / Dayanne da Silva Dantas. – Natal: FARN, 2007.
59 f.

Orientador: Maria Teresa Pires Costa (M. Sc.)
Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Educação Corporativa – Monografia. 2. Competência Profissional – Monografia. 3. Gestão do Conhecimento – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC CDU 37.035.3

RB - 30.596
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg M000887
14/03/08
37.035-3
D211e
2007
ex 01

DAYANNE DA SILVA DANTAS

9,5

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

UMA PROPOSTA PARA UMA UNIDADE DE SAÚDE DA CIDADE DE NATAL.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e aprovada em 11 de 02 de 2008, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria Teresa Pires Costa, Msc.

Orientador

Membro Examinador

Membro Examinador

A Deus, por me proporcionar a concretização de mais um objetivo conquistado, Dedico também a minha família, para mim, é de grande significado.

AGRADECIMENTOS

Exteriorizar a gratidão é uma forma de carinho sem explicações. Durante a realização da pós-graduação, muitas pessoas estiveram presentes em minha vida, e cada uma delas teve um significado.

Inicialmente, agradeço a uma pessoa muito especial, um grande amigo que estar sempre ao meu lado, que me escuta com atenção e paciência e que dar força em todos os momentos de minha vida: Deus.

Aos meus pais, maravilhosos que sempre compreenderam o motivo da ausência e um pouquinho da falta de atenção, e com muita paciência, amor e dedicação me ajudaram a ter muita força, fé e coragem.

A professora Maria Teresa Pires Costa, uma grande amiga e orientadora, pela valiosa contribuição na conclusão deste trabalho.

A minha grande amiga, e irmã, Iranete, um ser humano por quem eu tenho muito carinho e admiração, e estar sempre colaborando nas minhas conquistas.

A toda minha família e amigos, que direta ou indiretamente estava torcendo por mim.

"Grandes realizações são possíveis
quando se dá atenção aos pequenos
começos"

(Lato Tse).

FARN

RESUMO

O objetivo deste trabalho é construir uma proposta ideal de educação corporativa para uma unidade de saúde. O referencial teórico teve como base Fleury (2001) e outros autores que enfatizam temas como competências e educação corporativa. O termo "educação corporativa" está cada vez mais em evidência no interior dos departamentos de recursos humanos das instituições, todos os responsáveis pelo processo de formação no interior da corporação, querem desenvolver um projeto de capacitação que consiga suprir as dificuldades enfrentadas pelos funcionários ao longo do seu desenvolvimento de suas atividades na organização. Para a coleta dos dados, foi realizada uma pesquisa documental sobre as ações de educação corporativa e entrevista com a gestora de recursos humanos da instituição, os dados foram tratados qualitativamente. A instituição em estudo tem a visão global haja vista que, educação corporativa é de fundamental importância para o alcance de sua excelência e qualidade, e como também proporcionar para seus colaboradores o seu desenvolvimento intelectual, e suas competências. Diante desse contexto, a pesquisadora tem o objetivo de propor para a gestão, o plano ideal de educação corporativa para a instituição de saúde em estudo.

Palavras - Chave: Educação corporativa. Conhecimento. Competências. Treinamento.

ABSTRACT

The objective of this work is to construct an ideal proposal of corporative education for a unit of health. The theoretical referencial had as Fleury base (2001), and other authors who emphasize subjects as abilities and corporative education. The term "corporative education" is more and more in evidence in the departaments of human resources of the institutions. All the responsibles for the process of formation in the interior of the corporation wants to develop a qualification project that obtains the best way to supply the difficulties founded for the employees during the development of their activities in the organization. A documental research was realized to collect informations about actions of corporative education, at the same time, an interview whith the manager of human resources was realized. All informations collected had been treated qualitatively. The institution in study believes in corporative education as being as fundamental part to reach the excellence of their services. Ahead of this context, the researcher has the objective to consider for the management, the ideal plan of corporative education for the institution of health in study.

Key Words: Corporative Education. Knowledge. Qualification. Training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 10

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 12

1.3 OBJETIVOS 13

1.3.1 Objetivo Geral 13

1.3.2 Objetivos Específicos 13

1.4 JUSTIFICATIVA 13

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **15**

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA 15

2.1.1 Características da Educação corporativa 17

2.1.2 Importância da Educação corporativa Para os Funcionários 18

2.1.3 Importância da Educação Corporativa Em Uma Instituição de Saúde 20

2.1.4 Repensando a Educação Corporativa 21

2.2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA 24

2.2.1 Categorias Diversas das Competências 27

2.2.2 competências Profissionais Para o Século XXI 29

2.2.3 Educação Profissional Por competência 30

2.2.4 Gestão Por competências Um Modelo Adaptado para Cada Empresa 33

2.2.5 Conceito de Conhecimento 35

2.2.6 A Influência do Conhecimento Na Atuação Profissional 35

2.2.7 A Gestão do conhecimento é Uma Nova Oportunidade Para o RH 37

2.3 TREINAMENTO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL 39

2.3.1 Efeitos do Treinamento Organizacional 40

2.4 GESTÃO DO TRABALHO ABORDANDO EDUCAÇÃO CORPORATIVA AOS TRABALHADORES DA SAÚDE 41

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43

3.1 TIPO DE PESQUISA 43

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA 43

3.3 COLETA DE DADOS 43

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS 44

4 RESULTADOS 45

4.1 DESCRIÇÃO DE AÇÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA RFEALIZADA NA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO E AS LACUNAS EM TERMOS DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO SEU GESTOR DE RH E DA PESQUISA DOCUMENTAL SOBRE O TEMA. 45

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES 48

REFERÊNCIAS..... 49

APÊNDICE..... 50

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças aceleradas no mundo global, a gestão do conhecimento torna-se imprescindível para obtenção de vantagem competitiva no mercado. Sendo assim, as empresas vêm sentindo a grande necessidade de desenvolver sistemas educacionais próprios, orientados para o mercado, bem como aprimorando suas relações com os funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em geral.

Em conseqüência desse cenário, as organizações têm investido na formação do perfil do profissional do futuro, oferecendo-lhe oportunidades de aprendizagem, habilidades e atitudes, além da preocupação com o conhecimento teórico. Isso significa que a valorização da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos, com o objetivo de a cada dia estruturar e reestruturar toda equipe,tornando e garantindo estratégias e diferenciais competitivos agregando assim valores a organização e adotando um eficiente modelo de gestão de todos os seus recursos,como por exemplo um modelo de grande importância no processo,que seria a avaliação de desempenho no modelo de gestão de competência.

Neste trabalho será construída a proposta ideal de educação corporativa para uma unidade de saúde, identificando o que é educação corporativa, treinamento, desenvolvimento, e educação e gestão por competência.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Com o passar dos anos as organizações perceberam que a principal fonte de riqueza é o recurso humano e não mais a fábrica, os equipamentos entre outros.

São experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres relacionados

Com sua posição na organização. Sendo assim faz-se necessário investir em educação corporativa para desenvolver habilidades, atitudes e adquirir conhecimentos que proporcionam oportunidades de desenvolvimento pessoal e diretrizes fazendo com que se tornem mais competentes naquilo que fazem.

A educação corporativa é um conceito mais amplo que capacitação ou treinamento. É a educação como um processo que proporciona o desenvolvimento humano aplicado às organizações de trabalho. Nesse sentido a capacitação, o treinamento para a tarefa e outras ações de desenvolvimento humano são ações de educação corporativa.

Para Bertelli (2004, p.100), "O processo de capacitação passa a ter a missão de ensinar o indivíduo a pensar, reelaborar seu significado e aprender a fazer autocrítica. Sendo assim, ao sair da empresa, a pessoa leva consigo o como fazer". Quando a premissa é de educar corporativamente, o indivíduo leva o ser, além do fazer.

As mudanças que vem ocorrendo no mundo empresarial, também vêm ocorrendo no mundo das unidades de saúde. Onde se observa que a busca por melhores condições de aprendizagem as equipes de cada setor vem crescendo a cada dia fazendo com que a educação corporativa ganhe uma dimensão ainda maior já que o produto final é a saúde do ser humano, onde toda equipe é um dos principais veículos de cuidado e atenção dispensada ao cliente.

Os centros de desenvolvimento profissional representam hoje uma grande concentração de esforços, por parte dos setores da instituição, não somente o RH, proporcionando os funcionários o conhecimento, habilidades, qualificação e as competências necessárias para uma atuação profissional. Esta realidade vem sofrendo as influências das mudanças do mercado global, trazendo intensas transformações no mercado e também no setor da saúde.

A partir das considerações inicialmente feitas, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a proposta de educação corporativa ideal para unidade de saúde em estudo?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A instituição em estudo foi fundada no dia 17 de julho de 1949, com auxilio de CR$ 200.000,00, fornecidos pelo serviço Nacional do Câncer. A instituição surgiu a partir da iniciativa de um grupo de profissionais da área de saúde (incluindo médicos, farmacêuticos, dentistas e assistente social), e funcionava como "casa de recolhimento", pois os pacientes eram deixados ali por seus familiares para morrer.

Os principais objetivos da instituição eram oferecer aos pacientes portadores da doença a prevenção, tratamento e hospitalização. Nesta época, as possibilidades de cura eram bastante remotas, mas, mesmo com poucos equipamentos e com profissionais não especializados, conseguimos fazer com que a dedicação fosse a principal marca da instituição.

Em 1989 foi fundado o Departamento de Ensino, Pesquisa e Educação Comunitária-DEPECOM - pelo Dr. Fernando Antônio de Oliveira Medeiros, que assinou convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para servir como base de ensino, pesquisa e estágio para os estudantes de medicina, proporcionando ainda cursos de aperfeiçoamento para estudantes desse e de outros cursos da saúde, e profissionais interessados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Construir a proposta ideal de educação corporativa para a unidade de saúde em estudo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ações de educação corporativa realizadas na unidade de saúde;

- Identificar quais as lacunas existentes em termos de competências na formação corporativa dos profissionais a partir da percepção do seu gestor de recursos humanos;

- Propor um plano de educação corporativa que contemple ações de desenvolvimento, treinamento e educação profissional adequado para a unidade de saúde em estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem como propósito construir um plano de educação corporativa para a unidade de saúde em estudo. Sendo assim, esse projeto de educação pode ser caracterizado como uma ação inovadora que permite incorporar práticas educacionais e organizacionais, onde os colaboradores trabalham melhor, para elevar cada vez mais o patamar da competitividade através do desenvolvimento humano.

O presente estudo é de grande importância e necessidade para a organização por contribuir com o desenvolvimento do profissional através de ações de capacitação profissional, potencializando cada vez mais a;

Progressão na carreira, o desenvolvimento pessoal e institucional.

Além disso, o estudo é de fundamental importância no desenvolvimento profissional da pesquisadora, pois permite aliar conhecimento teórico e prática profissional em uma ação transformadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os novos desafios da competitividade global conduzem as organizações à implantação de novos sistemas de gestão que priorizam o desenvolvimento do capital humano. As instituições vêm sentindo a necessidade de repensar seus processos e adotar uma estrutura mais flexível, substituindo o modelo hierárquico integrado verticalmente, que representou por vários anos o modo de produção e a gestão fordista, pelo modelo de estrutura horizontal, dando ênfase ao trabalho coorporativo.

De acordo com esse contexto, onde nem toda informação transforma-se em conhecimento, é que as empresas percebem o papel das pessoas como um destaque ímpar para o sucesso dos empreendimentos da organização. Com base nisso Malvezzi (1999 apud ROCHA, 2004, p. 32) lembra que:

> O modelo taylorista o ser humano não era assumido como pessoa, mas como um conjunto de atributos de modo complexo, a serem manipulados em função de valores orientados de sua relação direta com as tarefas a ele designadas ou em nível hierárquico de poder.

Baseado em Fleury (2001, p.28), educação corporativa considera-se um sistema de desenvolvimento de recursos humanos pautados pela gestão de competências e tem como objetivo principal desenvolver competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de uma organização. Esse papel de desenvolvimento de recursos humanos trata-se de um fenômeno observado a partir da década de 80 e vem assumindo com uma crescente relevância no cenário das organizações.

Tudo isso reflete o termo educação corporativa onde se denomina estratégias de capacitação e gestão de RH aparecendo freqüentemente como às "novas" necessidades

Organizacionais, fundamentais à elaboração de estratégias garantindo a sobrevivência das empresas em cenários altamente competitivos.

Para Dupas (1999), esses novos atributos organizacionais são: inovações contínuas, inserção em redes globais, poliram valência e flexibilidade dos recursos humanos, todos resultantes da reconfiguração do espaço concorrencial nas economias globalizadas.

As organizações vêm adotando um papel no aprendizado de seus funcionários constantemente. A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal com vistas à obtenção de resultados. Trata-se de um modelo estruturado, de maneira que transmita conhecimentos específicos sobre assuntos dos quais os funcionários apresentam algumas deficiências, quanto para prepará-los para os desafios.

Margerison (1992, p.15) demonstra que um número considerável de organizações vem criando sua própria *business school,* motivados pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consciente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando à continuidade da prestação de um serviço de qualidade para empresa.

Meister (1998, p.70-71) reforça a afirmação acima ao apontar que a proliferação de cursos formais pelas próprias empresas é conseqüência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados. "As atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum".E importante destacar que a criação dos cursos formais pelas empresas, disponibilizados por meio de suas universidades corporativas,

Não se restringe apenas a searas estratégicas, abrangendo as áreas operacional e tática.

Vale ressaltar que programa de capacitação é o principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize profissionalmente perdendo a capacidade e competência de sua profissão, evitando que cause um sentimento de incapacidade no colaborador. Educação corporativa é, portanto, práticas organizacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar eficazmente em sua carreira. Diante desse contexto pode-se interrogar-se:

Em que realmente a educação corporativa pode ajudar no desenvolvimento do funcionário e qual sua importância**?**

Além de vantagens mencionadas a cima, a educação corporativa permite o desenvolvimento e envolvimento em um constante aprendizado que visa à melhoria do desempenho e aumentar sua produção nas atividades. As empresas dão a possibilidade de se manter profissionalmente competitivo em sua carreira, aprendendo a cada dia e aumentando seus conhecimentos.

Vale enfatizar que especialistas atestam que a importância da educação corporativa é o papel em destaque, cada vez mais, dentro do panorama empresarial. Seja pela alavancagem estratégica, que é possibilitada pelo desenvolvimento dos profissionais existentes nos quadros empresariais, mesmo que seja pela agregação de resultados.

2.1.1 Características da educação Corporativa

Educação corporativa compreende sistemas organizacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico aos colaboradores visando promover

Oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dêem suporte para organização atingir os objetivos do negócio.

Diante desse contexto, vale enfatizar que educação corporativa não deve ser confundida com treinamento, apesar de que estará, muitas vezes, centrada na função de T&D das organizações. Treinamento trata-se de uma atividade ocasional, compreendendo algumas seções para capacitação em determinado assunto ou sistema. Educação corporativa, por sua vez, é um processo contínuo de aprendizagem, realizado sempre.

Segundo Eboli (1999), reforça que os programas de educação corporativa precisar ir muito além do treinamento. Devem enfatizar mais o como pensar do que o como fazer; mais o virtual que o real; mais o empresariamento que o gerenciamento; mais o futuro que o que já é história; mais ação que planejamento.

2.1.2 Importância da Educação Corporativa Para os Funcionários

Diante de definições e características já citadas a cima, podemos afirmar que educação corporativa definiu-se como um indicador estratégico para desenvolver e educar os funcionários, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

Numa tentativa de aperfeiçoar as habilidades dos funcionários, garantir a capacitação dos mesmos dentro das estratégias e objetivo da instituição, o setor de recursos humanos tornou-se de fundamental importância para estimular o surgimento da educação corporativa no dia-dia dos trabalhadores. Segundo Fleury, a partir dos anos 90, o recurso humano formou um consenso sobre o perfil dos funcionários requerido pelas empresas frente à necessidade de desempenhar novas atribuições no processo de trabalho de fundamental importância no desenvolvimento profissional como:

- Capacidade de aliar escolaridade;

- Capacidade de criar e transferir conhecimento de uma área para outra;

- Capacidade para comunicar-se e compreender os processos produtivos como um todo,

- Prontidão para antecipar e resolver problemas;

- Habilidade para tratar com pessoas.

Os requisitos a cima, incentiva os trabalhadores a sua atualização permanente dos seus conhecimentos e desenvolver suas competências humanas e empresariais. Para Smith; Kelly (1997, p.231) os mesmos afirmam que "ao desenvolver os melhores profissionais, a organização do futuro precisa dispor de uma função estratégica de recursos humanos". Onde o setor passará a atuar em duas funções distintas de fundamental importância no capital humano do funcionário. As funções englobarão a administração de salários, relações de trabalho, questões legais e cumprimento da legislação; e estratégia de recursos humanos, envolvendo sistemas estratégicos e abordagens para atrair (recrutar), desenvolver e reter capital humano.

Com o novo cenário das organizações voltado para aprendizagem de seus colaboradores, a educação corporativa é voltada para o treinamento, desenvolvimento, qualificação, formação e motivação. Essa nova tendência compõe uma grande importância para os funcionários, onde os mesmos passam a compartilha as informações, até mesmo com a presidência da empresa, tendo a oportunidade de expor idéias estratégicas para organização, falar da sua missão e seus valores, tudo isso independente do nível hierárquico, isso é uma ação importante e motivadora para os mesmos.

2.1.3 Importância da educação corporativa Em Uma instituição de Saúde

O ambiente para o atendimento à saúde cada vez mais se incorpora em uma gestão empresarial de ponta, buscando ser o mais competitivo no mercado, tendo como principal meta a excelência de qualidade em todos os seus serviços. Se refletirmos sobre a evolução dos modelos de gestão e o impacto que causa hoje nas empresas, inclusive nas instituições de saúde, compreendemos a importância de um plano de educação corporativa eficiente.

Considerando-se a educação corporativa um modelo de gestão do conhecimento humano, o profissional da área de saúde também vem seguindo o crescimento das mudanças aceleradas nas organizações, seu perfil também vem se modificando. Portanto, percebe-se que essa nova postura dos profissionais que desenvolvem suas práticas nas organizações de saúde tem como objetivo abolir o comportamento voltado a "apagar incêndios" e, a partir de posturas pro – ativas tem buscado soluções para os problemas, assim como também, estão sempre sintonizada com a prevenção, a valorização do ser humano, sem perder de vista com o trabalho voltado para comunidade. Diante desse contexto, pode-se afirmar que profissionais da área de saúde estão envolvidos com o processo de educação corporativa, colaborando nas resoluções de problemas e avaliando resultados para instituição.

Desta maneira, o desenvolvimento de talentos através da educação continuada, é de fundamental importância para que possa ser destacado o desenvolvimento dos talentos humanos na organização, onde pode ser identificado o nível de desempenho do profissional de saúde, que pode estar necessitando cuidadosamente de ser analisado, para que os possam superar as dificuldades e maximizar as oportunidades para alcançar a excelência nos serviços existentes na área de saúde.

Ainda sob o ponto de vista da importância da educação corporativa em uma instituição de saúde, compreende-se que adotar uma estratégia importante como sistema de educação corporativa, significa que as empresas levam a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção de seus talentos. Nada mais simples que a noção de que as pessoas farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras.

Dessa forma, com um processo de conscientização das empresas para com o desenvolvimento humano, decorrente das mudanças contínuas na área, percebe-se que a educação continuada voltada para instituição de saúde, é essencial para que identifique os seguintes princípios e práticas;

- Identifica o perfil do profissional de saúde, num contexto em mudanças;
- Caracteriza os indicadores para incremento das habilidades necessárias visando o efetivo desempenho dos profissionais;
- Focaliza os desafios a serem assumidos pelos profissionais, objetivando o desenvolvimento dos talentos e habilidades.

2.1.4 Repensando a Educação corporativa

A área de treinamento e desenvolvimento (T&D) é um dos seguimentos que vem sofrendo bastantes mudanças atualmente nas empresas. Porém, caberá a gestão do conhecimento, do capital intelectual, bem como sua mensuração como principal ativo das organizações, ou seja, a área responsável pela inteligência das empresas repensarem o capital intelectual.

O principal instrumento para operacionalização da revolução na educação, dentro do ambiente organizacional, serão as universidades.

Corporativas, que surgem como solução para dotar os recursos humanos da empresa com uma visão da realidade de forma mais abrangente e com maior poder crítico (HRECZKIU, 2000).

De acordo com o contexto a cima, iremos observar a diante as razões pelas quais as organizações devem repensar sua postura estratégica, no que se refere o treinamento e desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente da organização. Para uma compreensão mais clara, segue a baixo uma tabela comparativa (TABELA 1), que demonstra a estratégia tradicional e a estratégia competitiva para a área de T&D, (adaptado de Meister, 1999)

Treinamento & Desenvolvimento

Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão • Educar pessoas	• Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos • Cumprir orçamentos	• Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance.
Perfil dentro da organização • Centro de custos • Burocrático • Sem vinculação coma cultura	• Centros de lucros • Competitivo • Melhorando a cultura
Modo de atuação • Sala de aula • Visão endógena • Não há exigência de aplicação • Não há vinculação com a avaliação de desempenho • Responsabilidade da empresa • Tecnologia tradicional.	• Aberta para o mundo • Visão exógena, visitas, bentchmarking, entrevistas. • Busca aplicação em projetos • Serve como indicador de desenvolvimento de carreira • Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa • Tecnologias avançadas.

Quadro 1 – Comparativa das estratégias de T&D

Somente conseguem acompanhar as mudanças as empresas que tenham a capacidade de aprender constantemente. Aprender é um processo que implica na necessidade de entender o passado de forma a evitar a repetição dos erros, na capacitação, no presente e no preparo adequado para o futuro.

Essa é, sem duvida, a melhor estratégia e o único caminho que as organizações devem seguir para continuar competitiva.

Claramente ocorre uma exigência cada vez mais intensa no sentido de que o treinamento e desenvolvimento tradicionais, abandonem seu viés burocrático e tornem-se centros efetivos de resultado, pois maior qualificação e capacitação dos profissionais tomadores de decisão ou gestores são exigidas pelas empresas e pelos mercados nesta entrada de milênio (KLEIN, 1998).

Algumas razões determinaram à mudança na forma de pensar a educação corporativa por parte das empresas.

As próprias empresas, enquanto usuárias de serviços de educação empresarial se mostraram insatisfeitas em função de fatores como: treinamentos distanciados das necessidades estratégicas, muito desperdício de investimento gasto com treinamento; práticas que não levam ao incremento do resultado da empresa falta de envolvimento do escalão superior neste tipo de atividade; processos de educação executiva com foco muito acadêmico, sem conseguir aliar os conceitos teóricos à prática, decorrentes da aceitação de programas prontos oferecidos por consultores e escolas de administração.

2.2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência não é novo. Remonta a alguns séculos, desde a época de aprendizes de artesãos na idade média. A evolução deste conceito e o seu uso, pela área de recursos humanos, são enfocados por Spencer Jr.; Spencer (citado por NISEMBAUM, 2000, p.89) em seu livro Competence at work, que define: "uma competência é uma".

Característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia ou performance superior num trabalho ou situação "".

Esses autores apresentam uma segunda definição: "significa que a competência é parte permanente da personalidade da pessoa e que pode prever comportamentos e performance de situações e trabalhos".

Atualmente, lógica das competências passou a ser centro das atenções nas empresas, enfocando as competências como um conjunto de saberes pelos funcionários, para resolver situações concretas do trabalho.

Na definição de competência, no âmbito do trabalho, são adicionadas noções de autoridade, capacitação e qualificação. Tejada (1999, p.3), considera que a "competência refere-se a funções, tarefas e atuação de um profissional-incumbência, para desenvolver adequada e idoneamente, suas funções de trabalho-suficiência, que é resultado e objeto de um processo de capacitação e qualificação".

A noção de competência parece trazer consigo uma outra mentalidade em relação ao trabalho e um outro conjunto de alfabetização tecnológica. Significam buscar a competitividade, as novas relações de emprego e inserção no mundo do trabalho. Competências essenciais como: o conhecimento, as capacidades e habilidades têm a vantagem de facilitar a adaptação do funcionário frente às rápidas mudanças do conhecimento, das habilidades específicas, das atitudes, permitindo a aprendizagem ao longo da vida. A competência é definida e construída na prática social. É uma tarefa conjunta entre a empresa, trabalhadores e educadores. A formação para o trabalho é uma mistura entre a educação à experiência profissional e a formação específica adquiridas ao longo da vida. Assim, a aquisição de competências é um longo processo que demonstra a capacidade de desempenho em situações específicas. Para a utilização das competências, estas devem ter as seguintes;

Características, para serem úteis no mercado de trabalho: transferência de um setor educacional para outro, visibilidade para os empregadores e para que os profissionais possam mudar e um posto de trabalho para outro (GALLART; JACINTO, 1997).

As definições de competências enfocam, em essência, a condição de aplicação adequada de conhecimentos, habilidades e destrezas, juntamente com atitudes e compromissos, bem como a capacidade integral de exercer uma atividade. Esta definição contrapõe-se à aplicação do conceito em um campo restrito da educação, onde se considera competência como desenvolvimento de múltiplas capacidades (IRIGON, 1998).

Schon (citado por IRIGON, 1996, p.3) analisa o conceito de competências que, em sua essência, "considera a capacidade de atuar em uma realidade determinada e envolve a capacidade de integrar conhecimentos, habilidades e atitudes como instrumentos para esta situação". Segundo eles,

> Uma pessoa competente em seu trabalho deve adquirir conhecimento e desenvolver habilidades variadas para a tomada de decisão, solução de problemas e conflitos e para negociar. Trabalhar com competência é ter conhecimentos, habilidades e atitudes em lugar do antigo esquema de conhecimento e de destrezas (IRIGON, 1996, p.3).

Brandão; Guimarães (1997, p.14) afirmam que competência é o "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam em profissional a exercer determinadas funções". A concepção atual sobre as competências bem como a necessidade de uma visão mais ampla e integral da experiência e do desenvolvimento humano demanda novas formas para a formação de pessoal e considera as necessidades da educação permanente para uma sociedade mais ampla e, ao mesmo tempo, verifica-se a ruptura entre os elementos mais tradicionais de educação e as novas formas que enfocam o indivíduo em seu desenvolvimento (IRIGON, 1998).

No entender de Zarifan (1999), a qualificação tende a ser substituída pela competência supõem um atendimento mais estrito das necessidades do capital e a um preparo adequado aos novos tempos. As virtudes pessoais são alencadas como parte das competências em escala maior neste momento em que os empregos dependem do capital intelectual e social.

As competências para gerenciamento de unidades de saúde têm a finalidade de dar mais importância às respostas sociais, as necessidades da demanda nos serviços de saúde, na medida em que se propõe a considerar o ambiente como sendo o processo de trabalho com a equipe e a comunidade. Zarifan (1999, p.34), complementa que a competência é "tomar iniciativa responsabilizar-se com êxito, tanto individual como grupal, frente a uma situação profissional".

2.2.1 Categorias Diversas das Competências

- Competências técnicas: Produzem desempenho econômico. Para Zarifian (2001) significa que a competência técnica em estado puro, tem importância profissional cada vez menos significativa. A técnica pura segue importante em nível de conhecimentos, porém menos importante, quando se trata das competências. São competências de domínio de apenas determinados especialistas. Guide (2001, p.3) classifica as competências para estar área cómo: "responsabilidade, prestação de serviços com enfoque na clientela, decisão, solução de problemas e credibilidade técnica".

- Competências Intelectuais: Referem-se à capacidade intelectual ou destrezas intelectuais, segundo a opinião de Bloon et al. (1972), "refere-se a modos de operação e técnicas generalizadas para tratar com problemas". Representam uma combinação de conhecimentos e habilidades. As competências relacionadas com aptidões mentais: exemplo: presença de espírito, capacidade de percepção e discernimento das situações.

As aptidões intelectuais tornam-se competências quando os trabalhadores as utilizam na prática, obtendo êxitos em suas ações, como nas capacidades ou aptidões intelectuais transformadas em competências: pensamento inovador, capacidade de criar opções para resolver problemas, de aprender e desaprender, aprender a expor e não a impor idéias, aprender a arte da dialética, flexibilidade metal, para ajustar-se às mudanças. Exemplos de profissões: arquitetos, advogados, analista de sistema, professor, jornalista (RESENDE, 2000).

As pessoas que combinam e utilizam melhores seus recursos intelectuais possuem melhores capacidades. Na opinião de Resende (2000, p.73), a "competência intelectual mais básica é a capacidade de combinar raciocínios e associar idéias e conhecimentos, para encontrar soluções e resolver problemas".

Mertens (1998) considera que os sistemas formadores estão abordando a competência profissional de maneira diferente em vários países, dependendo da evolução do setor educativo, ao incorporar aspectos do que se entende por uma formação baseada em competências. Cita que, alternativa entre teoria e prática, a avaliação, à parte de critérios de desempenho, em vez de conhecimentos somente, uma visão integradora dos conteúdos a ensinar, ritmo individualizado e formação ao longo da vida profissional, é requerida para os profissionais atualmente.

Diante desse contexto, é importante ressaltar que a vida profissional especificamente os gerentes, deve ser desenvolvida em um ambiente criativo, permitindo constantes desafios, com liberdade para criação de novas idéias, um local onde exista confiança e abertura, bom humor. Assim o trabalhador poderá produzir uma grande quantidade de idéias, permitindo a busca e a construção do novo.

A criatividade resulta, quando somos os criadores do serviço, atendendo a necessidade do cliente, e o cliente é você, assim teremos produtos criativos.

FARN

Marx; Morita (2000, p.54), abordam que a criatividade é essencial para a inovação e sucesso no trabalho "o líder criativo abre espaço para equipe crescer, será sócio privilegiado de todas as vitórias do grupo, isto traduz suas habilidades e grandeza de caráter, alegria sincera de ver o outro sob sua orientação". Partindo deste pressuposto, a criatividade é o resgate da verdadeira essência do ser humano. Ser criativo holisticamente, com visão de futuro, senso de oportunidade e intuição são algumas das ferramentas gerenciais importantes para os trabalhadores deste século.

Nas pessoas criativas, a quantidade de idéias pensada demonstra a qualidade da sua vida. Nesse contexto entende-se a criatividade, dentro das organizações de saúde, como algo a ser cultivado, o que gera a necessidade de criar ambientes propícios, estimulando a criatividade das equipes nas realizações dos projetos, nos trabalhos individuais e coma comunidade. Criar caminhos é entrar num mundo diferente, através de uma nova postura frente à vida.

2.2.2 Competências Profissionais Para o século XXI

A revolução tecnológica experimentada nos últimos nos últimos anos pelo sistema produtivo, tem pressionado as empresas a exigirem um trabalhador com outras competências que não se faziam necessárias ao modelo Taylorista/Fordista de produção; que praticamente separava os que faziam dos que pensavam. À medida que as empresas vão assimilando essas mudanças, vão requisitando profissionais com novas qualidades. Dessa forma as exigências das empresas sobre o trabalhador se ampliam.

Segundo Salm, (1998, p.239), as competências que os jovens deverão desenvolver para possuírem uma melhor qualificação para o século XXI são: habilidade de comunicação; raciocínio de pensamento crítico e habilidade na resolução de problemas; habilidade para agir com responsabilidade; adaptabilidade e flexibilidade; estar entusiasmado sobre a vida e estabelecer metas para um aprendizado permanente.

Com a importância que a questão das competências vem ganhando nas organizações ao tratarem de seus quadros funcionais, a gestão do conhecimento poderá ser beneficiada, em empresas que consigam atrair e desenvolver grande parte das competências acima citadas.

2.2.3 Educação Profissional Por Competências

A aprendizagem profissional é vista como a chave principal para fazer as organizações mais democráticas, mais receptivas a mudanças, e criar organizações em que os indivíduos possam crescer e desenvolver. Diante desse contexto, estudos sobre aprendizagem organizacional na década de 60, do século XX mostraram que, as organizações passaram a considerar a aprendizagem como um recurso valioso no processo de transformação organizacional.

Fleury; Fleury (2001) ressaltam que a palavra competência tem assumido vários significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades e atitudes e, outros, à tarefa aos resultados. Portanto, isso quer dizer que a apalavra competência está presente tanto no nível individual como no nível organizacional.

A competência envolve também uma combinação de conhecimentos, saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. (ZARIFIAN, 2001). A experiência é um dos indicadores que merece destaque, uma vez que o desenvolvimento de uma competência requer à vivência que é vivida em determinadas situações profissionais, reforçando a importância da ação no desenvolvimento da competência.

Segundo Bastos (1991, p.74), "a aprendizagem inovativa torna-se, portanto, um meio de preparar o indivíduo para enfrentar situações novas e é requisito indispensável para a solução de problemas globais".

O cenário atual no ambiente dos negócios enfatiza o papel da educação como o elemento formador de competências. Ao longo do século XX, as eras da industrialização exigiram mudanças de comportamentos e novas visões na forma de abordar e lidar com os seres humanos dentro das organizações, cabe à área de gestão de pessoas ajudarem à organização realizar sua missão, proporcionando competitividade, favorecer o desenvolvimento dos funcionários por meio de programas de treinamento que possam mantê-los motivados, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança e manter políticas éticas e de responsabilidade social. (CHIAVENATO, 1999).

Trata-se de uma mudança de paradigma que exige das pessoas e das organizações cada vez mais agilidade, flexibilidade, competência social e criatividade. Thurow (apud EBOLI, 1999, p.7) afirma que:

> [...] a educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século XXI. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirá que o trabalhador médio seja no setor administrativo ou no de produção, adquira qualificação que não eram obrigatórias no passado.

Essas qualificações vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um conjunto amplo de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho.

Para Geus (1998, p.XXIV),

> A intensidade em que as pessoas se aplicam, confiam e se envolvem no trabalho tem não só um efeito direto sobre os resultados da empresa, mas o mais direto dos efeitos, em relação a qualquer outro fator, sobre a expectativa de vida de sua empresa.

Porém, é imprescindível que as organizações adotem novos mecanismos visando o envolvimento das pessoas no desenvolvimento continuado da empresa.

No contexto atual, de mudanças aceleradas mostra que cada vez mais o trabalho em rede e a gestão do conhecimento, a maior mobilidade no desempenho das funções, a maior comunicação e a distribuição do poder ganham destaque, favorecendo desenvolvimento do potencial dos colaboradores e auxiliando, dessa forma, na criação do potencial corporativo. Sendo assim, parte-se para o entendimento de que a necessidade de aprender por toda a vida tem impulsionado as organizações, mudar seus modelos de gestão, adotar novos procedimentos que viabilizem a formação continuada dos colaboradores. Em conseqüência desse cenário de mudanças, as empresas vêm sentindo a necessidade de desenvolver um sistema educacional próprio, totalmente orientado para o mercado atual.

A conseqüência com esses investimentos em educação profissional, as organizações estariam colaborando para a formação do novo perfil do profissional do futuro, oferecendo-lhe oportunidades de aprendizagem contínua e o desenvolvimento de posturas, habilidades e atitudes, além da preocupação com o conhecimento teórico. Sendo assim, a área de recursos humanos deixa de centrar-se no passado para constituir-se em área alinhada para o futuro e preocupada com o destino da empresa. Tendo como sua principal missão, ser a busca incessante de inovação na gestão do capital humano da empresa.

Segundo Stewart (1998), o conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria-prima e muitas vezes mais importante do que o dinheiro. Drucker (1993) assevera que o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão de obra, mais sim o "conhecimento".

Stwart (1998, p.57) observa: "As empresas que começaram a investir seu ativo em termos de conhecimento descobriram que estão prestes a entrar em uma mina de ouro".

As organizações vêm compreendendo a diferença existente entre formação e informação. Desenvolver pessoas não se trata de um repasse

De informações que visam ao aprendizado de novos conhecimentos, habilidades com o objetivo de que se tornem mais eficientes. O processo de formação é mais amplo e leva o indivíduo ao aprendizado de novas atitudes e adoção de uma postura pró-ativa, buscando idéias e soluções para os problemas vivenciados no trabalho.

2.2.4 Gestão Por Competências um Modelo Adaptado Para Cada Empresa.

A gestão por competências é caracterizada por ser muito mais do que uma forma de administra, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos dentro das organizações. Podemos através de ela orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, atingindo suas metas e seus objetivos traçados.

A partir de estudos feitos na década de 90, a cerca da inteligência emocional, ficou comprovado que os profissionais mais bem sucedidos são aqueles que possuem um QE (Quociente Emocional) mais apurado em detrimento do QI (Quociente de Inteligência) que mede apenas as capacidades e habilidades técnicas do indivíduo, enquanto que o primeiro mede capacidades comportamentais como a sociabilização e a automotivação (ALVARÃES, 2004).

Alvarães diz ainda que, relevantes estudos e modelos foram desenvolvidos no mundo. No Brasil, grandes especialistas anunciaram esta nova filosofia e a implantaram em empresas. A base era definir um conjunto de competências comportamentais que sustentariam a cultura organizacional e, a partir disto, orientar os processos de recursos humanos como a avaliação de desempenho e o recrutamento e seleção, para a utilização destas competências como critérios e elementos de referência.

Partindo desse contexto, observa-se um novo modelo de administração de pessoas e desenvolvimento de talentos. Mas a gestão por competências, como qualquer sistema dinâmico, estar sempre carente de adaptações.

Ela dava condições para a manutenção da eficácia organizacional, mas isso só seria garantido com a manutenção, também, da eficiência. Enquanto o modelo da gestão por competências comportamentais começava a se instalar, ele mesmo gerava uma tendência de colocação dos requisitos da eficiência em segundo plano. Na eficiência temos os seus dois principais compostos oriundos de especialidade técnica: a produtividade e a qualidade. Se por um lado à gestão por competências comportamentais, calcadas na teoria da inteligência emocional que assegurava a conduta das pessoas, o que iria, por outro lado, sustentar a capacidade e desenvolvimento técnico delas.

Surgiu então a necessidade de se gerir, não somente as competências comportamentais, mas também as competências técnicas. A importância do equilíbrio entre estes dois tipos de competências, adequando-se a cada empresa, a cada cultura organizacional a cada tipo de produto pode ser visto na resposta de um questionamento básico: comparando-se uma empresa industrial com uma empresa de serviços, há diferença na predominância das competências? (ALVARÃES, 2004).

Em uma indústria, por exemplo, parte-se do pressuposto que as competências técnicas deverão ter um tratamento mais apurado na gestão, por ser composta de sistemas de atividades técnicas de modos operacionais, de habilidades adquiridas de aprendizados técnicos. Já em uma empresa prestadora de serviços, as competências comportamentais deverão ter um tratamento mais apurado na gestão. As relações interpessoais são maiores que em uma indústria devido ao maior contato com clientes externos.

Alvarães (2004), argumenta que,

> É fundamental na gestão por competências levarmos em consideração não somente as competências comportamentais, mas também as competências técnicas, atribuindo-se pesos e profundidades a cada uma delas adequados ao perfil da empresa, sua cultura organizacional e sua atividade.

Ainda, entendendo-se um pouco mais, subdividindo as competências comportamentais em essenciais (aquelas que são comuns a qualquer indivíduo na empresa) e as específicas (aquelas que são atribuídas a cada cargo específico).

2.2.5 Conceito de Conhecimento

O conhecimento é o conteúdo resultante do processo cognitivo chamado aprendizagem, que ocorre na mente dos seres vivos inteligentes. Neste processo, a mente absorve informação que são dados dentro de um contexto, (Aquino; SANTANA, 1992) e interpretando-a, constrói um entendimento que é adicionado aos demais existentes na rede de conhecimentos do cérebro (SIMON, 1991).

Para Cherubini (2002), alerta para a impropriedade expressões como "transferência de conhecimento". Ele introduz o conceito de fatores de percepção e processamento e diz: "não se pode transmitir conhecimento, mas sim, informações que serão captadas ou não, interpretadas ou não, ou seja, processadas ou não pelo receptor".

2.2.6 A Influência do Conhecimento Na Atuação Profissional

Diante do que já foi abordado, compreende-se que o conhecimento e a informação são fundamentais para que os profissionais consigam se adaptar e se manter competitivos nesse novo cenário do mercado. Um mercado de livre concorrência, onde só conseguiram sobreviver os profissionais que tenham a capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar o aprendizado de forma eficaz.

Nesse novo contexto, as habilidades pessoais e interpessoais tornam-se cada vez mais importantes, já que finalmente as empresas estão começando a entender que a principal vantagem competitiva de uma organização está nas pessoas. Essa nova visão das empresas implica na procura de tornar-se mais competitiva através das pessoas. Essa competitividade será possível se houver participação de todos os membros da organização, numa relação de confiança e respeito mútuo.

Da competição, quando as pessoas competem umas com as outras, para a competência através da qual unem esforços, trabalham em conjunto, visando aprender novos conhecimentos, novas habilidades, descobrindo novas formas de administrar uma organização com modernidade (SILVA, 1998).

Nesse cenário, é importante ressaltar que os profissionais devem envolver-se com a aprendizagem organizacional. Eles devem desenvolver pessoas capazes de auxiliar na condução dos negócios, que estejam preocupados em implantar mudanças que agreguem valor tanto para organização quanto para se próprios. A garantia da sobrevivência da empresa depende da capacidade das pessoas em inovar, em trabalhar em equipe, gerar e difundir novos conhecimentos. De acordo com Caíres (1995, p.11),

> Tudo que for possível ser aprendido dará competência e fará do empregado um especialista em sua arte. Essa é a era da aprendizagem organizacional. Assim sendo, a empresa, ao preparar seus empregados, terá que os percebes de outra forma, quebrando o paradigma que diz que os empregados são cabeças de bagre e precisam ser adestrados para não colocarem em risco a execução das tarefas.

Essas mudanças fazem com que o maior desafio de um profissional que atua ou irá atuar na área gerencial terá que contribuir para a construção de uma organização baseada na aprendizagem como um processo contínuo de renovação e de transformação.

Garvin (1998), afirma que, os profissionais devem utilizar praticas diferenciadas para disseminar as qualidades necessárias pró-aprendizado em uma organização, tais como: uma visão holística, correlacionando fatos e ações; participação de todos os membros da organização, visando introduzir a visão de mudança contínua; ter um programa de participação e diversificação do trabalho dos funcionários.

A cada dia estar ficando mais comum ouvirmos que as empresas, a cada ano que passa, estão mais preocupadas em investir de forma significativa no quadro profissional.

Criam-se novos métodos eficazes para a capacitação do profissional, constroem-se espaços para cursos, pensa-se em estratégias de ensino-aprendizagem, modelos e até outros tipos de universidades para os profissionais. Porém, com o cenário voltado a cada dia para a competitividade os conhecidos departamentos de treinamento e de desenvolvimento das organizações passaram a ser substituídos pelos novos processos de educação, ficando conhecido como universidades corporativas.

2.2.7 A Gestão do Conhecimento é uma Nova Oportunidade Para o RH.

As empresas começam a se dar conta que o estilo gerencial até então usado, a concepção do papel das pessoas no trabalho e a distribuição de informação e poder na organização estão na raiz da alienação e da perda do conhecimento. Porém, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a escassez de capital intelectual.

Em especial, as empresas de maior porte estão se voltando para o RH, assim como também, para o treinamento & desenvolvimento, na busca de alguma alternativa.

Segundo Filho, a gestão do conhecimento considera-se como uma ameaça e uma oportunidade para o RH. A ameaça é aquela que paira sobre todos na organização: é a ameaça da extinção para aqueles que não se adaptarem as mudanças competitivas. Mas a oportunidade que se abre é a da valorização do papel do ser humano nas instituições, e com ela a importância da sua gestão. Afinal, o conhecimento é indissociável da pessoa.

Fiol; Lyles (1985, p.804) destacam alguns fatores contextuais que afetam a aprendizagem e o conhecimento nas organizações. Diante disso que se observa a fundamental importância da gestão de RH. Os fatores são: a cultura, a estratégia, a estrutura e o ambiente. Os autores afirmam que a estratégia influencia a aprendizagem e estabelecem fronteiras para

A tomada de decisão e um contexto para a percepção e interpretação do ambiente. As opções estratégicas escolhidas dependem da capacidade de aprendizagem da organização. Para contribuir com a formação de estratégias os gestores podem utilizar a aprendizagem organizacional como um elemento que estimula o pensamento criativo dentro das organizações.

Para Grant e Gnyawali (1996) afirma que os processos estratégicos e o resultado da performance econômica em muitas organizações podem ser melhorados através da efetiva integração das práticas da aprendizagem organizacional em vários níveis. "È importante que compreendamos a estratégia como um processo de aprendizagem e conhecimento, tanto individual como coletivo" (MINTZBERG et al, 2000, p.172).

Um ponto de crítica para reflexão em RH, é o da cultura organizacional, ou culturas administrativas, que é uma questão cara à gestão do conhecimento. As identidades da sociedade estão a cada dia sendo descentradas, deslocadas, fragmentadas. Um tipo diferente de mudança estrutural está transformando a sociedade no final do século XX.

A cultura organizacional um dos fatores que determinam à quantidade e a qualidade da aprendizagem na organização. Para Fleury (1995, p.8),

> Compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e a sua expressão ou o seu mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Segundo Gold (1995, p.120),

> O aprendizado envolve mudanças, e estas, quaisquer que segam e em qualquer situação, nem sempre são confortáveis. Como bem sabem muitos líderes e gerentes

> De organizações, as mudanças podem como freqüência, Fazer com que o desempenho piore antes de melhorar, e este risco pode ser demasiado grande.

É através dessa transformação que as identidades pessoais, estão também mudando, e enfocando a idéia que a sociedade sinta-se integrada. É nessa circunstancia que o RH estar sendo chamado a renovar sua atuação, num momento histórico em que as grandes metas-narrativas perdem espaço e as visões individualistas e subjetivas demandam respeito.

2.3.TREINAMENTO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL.

A relação entre treinamento e gestão do conhecimento pode ser estabelecida na medida em que o treinamento configura-se como uma forma de elevar o estoque de conhecimentos em uma instituição. Ao estabelecer uma relação entre treinamento e estoque de conhecimento organizacional, o treinamento também se torna uma variável importante na compreensão da composição do capital intelectual de uma organização.

Capital intelectual tem sido compreendido por uma variedade de conceitos para a compreensão, alguns são apresentados. Capital intelectual é segundo estudiosos:

"É o conhecimento que pode ser convertido em lucro" (HARRISOW; SULLIVAN SR, 2004, p.34).

"É igual à soma do capital humano e capital estrutural de uma organização" (MALONE, 1998, p.10).

"É o valor econômico de duas categorias de ativos intangíveis de uma empresa: o capital organizacional (estrutural); e o capital humano" (PETTY, 2000, p.158).

Diante do contexto a cima, é importante frisar que "o treinamento no trabalho" é uma técnica que consolida na história do treinamento corporativo, sendo geralmente utilizada nos dias de hoje (CARVALHO, 1999). O *feedback* é um dos indicadores de fundamental importância em um processo de treinamento, trata-se de um retorno imediato e aplicações diretas da aprendizagem, considerando-se como a principal vantagem do "treinamento no trabalho".

Muitas vezes os termos gestão do conhecimento e gestão por competências são usados como se sinônimos fossem. Segundo Rabelo (2003),o primeiro surgiu com os estudos de Peter Senger sobre aprendizado organizacional e metanóia (promover mentalmente a mudança da mentalidade).

Atualmente, o termo gestão de conhecimento, é associado à expressão *Business Intelligence*, é usado como gênero de várias espécies de iniciativas, como: gestão de documentos, ERP (interprise resource planning) e gestão de pessoas por competências. Contudo, não há unanimidade quanto ao significado e abrangência destes termos.

2.3.1 Efeitos do Treinamento organizacional

As organizações promovem e subsidiam, totais ou parcialmente, treinamento para seus funcionários na expectativa de obter retorno sobre esse investimento, compreendido como um aumento na produtividade, na competitividade, e conseqüentemente, na lucratividade da organização.

Blundell ressalta que o estabelecimento de relações diretas entre treinamento e aumento de produtividade tem se configurado em uma tarefa complexa. Estudos apontam as dificuldades envolvidas na mensuração dos retornos da educação e treinamento formais, relacionadas à produtividade, competitividade e lucratividade das;

Organizações elaborarem-se a contrapartida operacional a definições;

Constitutivas de diferentes tipos de treinamento, e estabelecer-se à direção das relações causais.

O treinamento faz que a organização aumente a produtividade ou um desempenho melhor (ou pior), as organizações devem tornar o treinamento como uma atividade contínua, constante e interrupta, a principal base para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas.

2.4 GESTÃO DO TRABALHO ABORDANDO EDUCAÇÃO CORPORATIVA AOS TRABALHADORES DA SAÚDE.

As instituições de saúde do país estão a cada dia buscando o aperfeiçoamento, o amadurecimento das relações sociais e políticas responsabilizando-se procurando construir, implementar e consolidar uma política de gestão do trabalho e da educação na saúde.O trabalho, e a educação na saúde geram desenvolvimento produzindo bens e riquezas. Tais práticas e o acúmulo dos saberes e fazeres da equipe multprofissional de saúde.

As instituições de saúde têm se voltado para uma mudança de pensamento. "Ao reconhecer o profissional de saúde como trabalhador e não apenas como recurso humano quer mostrar que o trabalhador não é um mero acessório da assistência, ao contrário, é o protagonista da atenção à saúde" (BELCHIOR, 2004). O processo educação e formação dos profissionais de saúde fazem parte das pautas nacionais de discussões. Segundo Belchior (2004),

> Essa é uma tentativa de provocar o executivo, o legislativo, o judiciário, o meio acadêmico e a sociedade civil. Para que discutam a problemática da formação em saúde, que

> Ainda não corresponde às necessidades epidemiológicas, nem sociais de nosso país.

Já para Alves (1992), trata-se de uma oportunidade para que os diferentes seguimentos sociais, representantes dos usuários, trabalhadores e gestores, discutam e apresentem propostas que contribuam para fortalecer o sistema de saúde. Essas propostas implicarão na solução de problemas essenciais como: a formalização do emprego, o plano de carreira, cargos e salários para os trabalhadores, o processo de formação e capacitação dos profissionais, entre outros.

"Hoje se sabe que não basta mais que o trabalhador saiba" fazer ", é preciso também" conhecer "e, a cima de tudo", saber aprender ". É importante ressaltar que a eficiente gestão de trabalho e educação na saúde propiciará que o acesso e acolhimento aos usuários, sejam marcados pela ética, pelo cuidado e pelo respeito que confere um sentido de inclusão social. Isso para que haja um equilíbrio entre o trabalhador e o usuário; além disso, uma gestão com menos autoritarismo, para que possa se pensar no serviço não para os profissionais de saúde, mas para o indivíduo comum que entra numa unidade de saúde buscando assistência".

De acordo com Machado, o problema da qualificação dos profissionais, para fazer os formadores pensarem em outras formas de ensinar e de aprender saúde; para provocar o diálogo entre os profissionais de saúde e entre estes e os usuários, ele terá cumprido seu papel.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para abordar o problema de pesquisa foi realizado a princípio um estudo de caso. Considerando os fins, a pesquisa será exploratória e descritiva.

Segundo Salomon (2004, p.158), "as pesquisas do tipo exploratórias descritivas, são as pesquisas que tem por objetivo definir melhor o problema", o que nos permitirá concretizar o objetivo de propor o plano ideal para a organização em estudo "".

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para entender a proposição exposta para a pesquisa o universo estudado será a instituição de saúde. Em decorrência da coleta de dados utilizada não haverá amostragem.

De acordo com Lakatos (1996, p.37), "o universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado, e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação".

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de pesquisa documental sobre as ações de educação corporativa e entrevista com a gestora de recursos humanos da unidade de saúde.

"A execução da coleta dos dados é uma tarefa que, exige da pesquisadora paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior" (VERGARA 2000, p.59).

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados qualitativamente por meio de dados absorvidos na entrevista.

De acordo com Vergara (2000, p.59), "o tratamento dos dados refere-se àquela secção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto".

4 RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DE AÇÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA REALIZADA NA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO E AS LACUNAS EM TERMOS DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO SEU GESTOR DE RECURSOS HUMANOS E DA PESQUISA DOCUMENTAL SOBRE O TEMA.

Os dados coletados através da pesquisa documental e da entrevista com a gestora de recursos humanos demonstra que a instituição possui um departamento de ensino criado em 2001, implantado com um foco na área oncologica, e criado com o objetivo da busca constante pelo conhecimento. Com o DEPECOM, deu-se início a primeira residência médica, na área de mastologia, e em 2003, na área de cirurgia oncologica. A atividade de educação corporativa segundo avaliação da gestora, não estar presente na instituição. Atualmente as ações do departamento de ensino são voltadas para o público externo, não sendo ainda desenvolvidas com os colaboradores internos. O departamento atende estagiários curriculares, extracurriculares, voluntários e intercâmbios, através de parcerias com universidades do estado.

A instituição dispõe de uma biblioteca, para os estudantes estagiários e residentes em diversas áreas, além da realização de pesquisas acerca das áreas específicas, no que diz respeito à prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer.

A biblioteca da instituição é o principal agente de interação entre as atividades de ensino e pesquisa para os cursos de aperfeiçoamento em oncologia (Residência Médica e Cursos Básicos) ministrados na instituição. Além desse suporte, a instituição oferece atendimentos a escolas, faculdades, universidades, pesquisadores e a pacientes portadores de neoplasias que buscam a instituição, para que sirva como base de ensino, pesquisa e estágio para os estudantes de medicina.

Para que a instituição mantenha um departamento de ensino legal, recebe visitas do MEC, onde é feita a avaliação na instituição. É importante ressaltar que o hospital deve ser avaliado para saber não só se ele é um bom hospital, mais sim um bom hospital de ensino. Isso precavendo, de muitas instituições não atuarem ilegalmente. A instituição de saúde em estudo pretende obter a autorização para ser hospital de ensino e para tanto tem envidado esforços para o aperfeiçoamento de suas ações educativas.

De acordo com o depoimento da gestora de recursos humanos, são desenvolvidas ações para os colaboradores voltadas atualmente para programas de qualidade, e treinamentos operacionais e estratégicos. Em princípio são atendidos os colaboradores da linha de frente, onde são treinados para gerar a excelência no atendimento ao público e prestação dos serviços oferecidos. Mesmo a instituição, ainda não tendo implatado plano de ações de educação corporativa, desenvolve treinamentos técnico e operacional estratégicos em suas diversas áreas, como por exemplo, o departamento de atendimento ao público, onde os colaboradores são treinados para prestar um bom atendimento, com os principais critérios exigidos no mercado que presta serviço de saúde; (a atenção, o respeito, o tempo de espera para o atendimento, os mecanismos de comunicação com os usuários, e às formas de identificação dos funcionários).

Ainda um departamento que é bastante trabalhado estrategicamente e operacionalmente nas suas ações voltadas para qualidade no atendimento, é o setor da assistência das enfermarias, apartamentos e UTI (unidade de terapia intensiva), onde nos treinamentos são abordados os mesmos critérios já citados acima, como também as condições de limpeza. Tudo isso, só mostra que a instituição tem uma visão ampla das exigências do mercado na área hospitalar, e o mais importante, tendo a consciência de que, o doente não precisa apenas de tratamento medicamentoso, ou seja, o que é feito com drogas. Ele também necessita de carinho, de atenção, e, acima de tudo, do

Respeito de todos que compõe a instituição. Percebem-se na organização ações de educação corporativa, embora não seja reconhecida ainda como tal. Porém, com base no contexto acima, em todo processo existem importantes fatores motivacionais contribuindo para formalizar o planejamento futuro da organização em implantar as atividades de educação corporativa como; formar pessoal em nível de graduação e pós-graduação em competências e profissões ainda não contempladas; contemplar e dar suporte à atividade de gestão do conhecimento dentro da organização e facilitar o estabelecimento de parcerias com entidades que oferecem formação técnica e acadêmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As informações contidas nos resultados e cruzadas com a teoria estudada fazem compreender a necessidade de uma proporção significativa dos colaboradores obterem um aprendizado continuo motivando constantemente toda organização, principalmente os membros envolvidos no departamento. Espera-se importantes resultados a partir do início do processo de implantação como: a capacitação das equipes, e as competências que poderá ser adquirida em áreas técnicas na qual a empresa não tenha.

Verificou-se na pesquisa que a organização não pratica ações de educação corporativa, no que diz respeito à educação formal, para os colaboradores internos. As ações de educação formal são voltadas para o público externo. A pesquisa revelou ainda que, a organização tem um objetivo de alcançar a titulação de um hospital escola, haja vista, que é um título de inúmeros critérios exigido pelo MEC para que seja alcançado. Logo, investir na educação corporativa para melhorar e ampliar os conhecimentos de seus colaboradores internos vai auxiliar o hospital a crescer na direção correta para atingir seus objetivos.

Composta por um agente de fundamental importância para uma implantação de um plano de educação corporativa no departamento de ensino, isso mostra que a instituição compõe de recursos motivadores para dar andamento ao programa de educação corporativa tão almejada para seus colaboradores internos, propondo a oportunidade dos mesmos trabalharem melhor, para elevar seu patamar da competitividade cada vez mais, contemplando aos mesmos o seu desenvolvimento profissional e intelectual e suas habilidades, adequadas a instituição.

Nesse sentido, com o objetivo de construir e propor um plano de educação corporativa para unidade em estudo, o recursos humanos torna-se de fundamental importância para estimular ainda mais a implantação

De ações de educação corporativa. Haja vista que, por tratar-se de um ambiente de saúde onde busca sempre uma excelência nos serviços prestados, passamos a compreender a importância de um plano de educação corporativa na instituição.

Perante tudo que foi dito, conclui-se que os gestores da instituição juntamente com o setor de recursos humanos, têm a visão que, um plano de educação corporativa é uma ferramenta importante para o alcance de sua excelência em seus serviços e desenvolvimento das competências de seus colaboradores, conscientizando a todos, a nova panorâmica do setor de saúde, para o atual e novo século. Para concluir, ficam em anexo as sugestões e recomendações aos gestores da organização em estudo, para analise de uma proposta ideal de um plano de educação corporativa para uma instituição de saúde.

RESPONSÁVEL PELO PROJETO
DAYANNE DA SILVA DANTAS
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas

APÊNDICE A

PLANO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA UMA UNIDADE HOSPITALAR

NATAL/RN
Abril/2007

RESPONSÁVEL PELO PROJETO

DAYANNE DA SILVA DANTAS
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

APRESENTAÇÃO

Em uma instituição, ações de educação profissional são estratégias essenciais para o desenvolvimento pessoal e organizacional. No âmbito do serviço de saúde o desenvolvimento resulta na prestação de serviços de qualidade ao cidadão, seja ele cliente externo ou interno.

Em sintonia com sua missão institucional, a instituição em estudo, através do departamento de ensino, e por meio do departamento de desenvolvimento de recursos humanos, apresenta o PLANO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA para o cliente interno.

Dessa forma o Plano e seus programas oferecem os cursos mais diretamente relacionados às linhas prioritárias de ação da instituição, sem, contudo deixar de atender às demandas emergentes e específicas para que alcance a excelência em seus serviços e desenvolvimento das competências de seus colaboradores. Tudo isso diagnosticadas através da articulação com os diversos setores da instituição.

Sendo a instituição de saúde um centro de disseminação de saberes, espera-se, com esse programa, promover a aprendizagem no quadro funcional, para que este não fique à margem do processo de aquisição de conhecimentos que faz do homem um ser em movimento em busca da melhoria contínua de si e do meio onde se insere.

1 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA E ÁREA DE CONHECIMENTO

O Programa de Educação Corporativa caracteriza-se por ser uma ação voltada para o desenvolvimento institucional. Como áreas de conhecimento previstas para o programa enquadram-se as capacitações profissionais, com cursos voltados para a melhoria dos processos de trabalho dos diversos segmentos da instituição. Esses cursos possuem curta duração. Além disso, o programa prevê a realização de cursos de qualificação, que são as ações de educação formal, incluindo o ensino fundamental ensino médio e/ou técnico, graduação tecnológica, pós-graduação lato.

Vale ressaltar que, a partir do nível de graduação, os cursos são voltados para o aperfeiçoamento dos processos e gestão, adequados às competências dos colaboradores a serem desenvolvidas no processo.

O programa oferecerá como sugestão diversos cursos para a qualificação profissional dos colaboradores.

2 JUSTIFICATIVA

Para que uma instituição se aperfeiçoe é necessário investir no contingente humano através de uma política de gestão que privilegie o encontro dos interesses institucionais com os anseios pessoais dos seus colaboradores. O programa surge então para atender a necessidade de profissionalização da gestão e dos processos de trabalho na instituição e também como forma de permitir aos colaboradores o crescimento na carreira e o desenvolvimento pessoal. Espera-se, com isso, umas instituições mais ágeis, dinâmicas, com profissionais envolvidos e atuantes, cientes que seus esforços trazem frutos pessoais, mas, sobretudo, promovem o cumprimento da missão da instituição perante todos os gestores e colaboradores internos e externos.

Como centro disseminador de saberes, a instituição em estudo também não pode se furtar ante a responsabilidade de proporcionar ao seu corpo técnico-administrativo a possibilidade de ter acesso ao conhecimento, em seus diversos graus, especificidades e níveis educacionais.

Assim, justifica-se a existência do Plano de Educação Corporativa e os investimentos necessários para sua viabilização.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Promover o desenvolvimento, capacitação e qualificação dos colaboradores internos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Proporcionar desenvolvimento para os colaboradores da instituição;
- ✓ Promover ações de capacitação profissional;
- ✓ Oportunizar ações educacionais nos níveis de ensino fundamental, médio, superior e da pós-graduação destinados aos colaboradores internos;
- ✓ Potencializar o componente da qualificação como elemento motivacional para a progressão na carreira, o desenvolvimento pessoal e institucional.

4 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do Plano são os colaboradores internos da instituição dos diversos departamentos.

5 CONCEPÇÃO DOS PROGRAMAS

5.1 PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É constituídos por um elenco de cursos de curta duração, treinamentos, oficinas, seminários e outros tipos de eventos, voltados para a qualificação e desenvolvimento profissional ou pessoal dos colaboradores da instituição. Através de uma ação conjunta do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos com as demais unidades e órgãos da Instituição.

A programação anual apóia-se em indicadores fornecidos através das técnicas de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento, intervenções emergentes, além de outras informações oriundas do processo de avaliação da instituição e seus indicadores.

5.1.1 Cursos sugeridos:

Gestão:

- Programa de aperfeiçoamento gerencial,

Profissional:

- Programa de formação técnica,
- Programa de informática,
- Programa de atendimento de demandas específicas,
- Programa de desenvolvimento de habilidades lingüísticas,

5.1.2 Linhas prioritárias de ação:

- Socialização organizacional
- Treinamento & Desenvolvimento global
- Treinamento & desenvolvimento específico para cargos e/ou ambientes organizacionais
- Aperfeiçoamento da gestão na saúde

5.1.3 Formas de divulgação

A divulgação dos cursos e eventos será feita através de comunicações para as chefias, anúncio na página da instituição, através de comunicados internos em cada departamento e de outros meios de comunicação. No início de cada mês serão divulgados os cursos para o mês subseqüente.

5.1.4 Clientela-alvo

Colaboradores da gestão e operacional e técnico-Administrativos do quadro de pessoal da instituição.

5.1.5 Certificações

Serão expedidos certificados de conclusão de curso ao colaborador participante que obtiver no mínimo, 80% de freqüência e aproveitamento

Mínimo correspondente a uma média 6,0 numa escala crescente de 0 a 10.

No prazo máximo de quinze (15) dias os certificados serão entregues, a contar da data do término do curso.

5.2 PROGRAMA DE ATUALIZAÇÃO CIENTÍFICA

Constitui-se de um conjunto de estratégias para proporcionar aos colaboradores a participação em eventos científicos que possibilitem atualização. Esse programa propicia:

- Critérios para a participação em congressos, onde será proporcionada a participação prioritariamente para quem apresentar trabalhos científicos na área de atuação;
- Controlar o rodízio de participação dos colaboradores aos congressos e eventos afins.

5.2.1 Objetivo

Promover a atualização dos colaboradores nas diversas áreas de atuação, como uma condição básica para a melhoria da competência individual e profissional, através do acompanhamento dos avanços científicos e tecnológicos, em consonância com as necessidades e papel social da instituição.

5.3 PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

É constituído por cursos de educação formal oferecido aos colaboradores através de ações diretas e/ou convênios com instituições de ensino com a finalidade de obter parcerias para manter as atividades de ensino e qualificação dos colaboradores.

Cursos sugeridos:

- Tele-sala para o ensino médio;
- Graduação nas profissões envolvidas na área de saúde e gestão hospitalar;

- Pós-graduação tecnológica nas áreas de gestão de recursos humanos e finanças;

6 COORDENAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROGRAMAS

6.1 COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS

Os programas serão coordenados pelo setor de Recursos Humanos juntamente com o DEPECOM-Departamento de ensino e pesquisa que estabelecerá parcerias com as Pró-Reitorias de Graduação e Pós-Graduação para viabilização das ações.

6.2 EXECUÇÃO DOS PROGRAMAS

Os programas serão executados pelo Departamento de Recursos Humanos juntamente com o departamento de ensino-DEPECOM, através da Divisão de Educação Profissional a quem compete planejar, coordenar, executar e avaliar todas as ações inerentes a desenvolvimento, capacitação e qualificação dos colaboradores da instituição.

6.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROGRAMAS

Os resultados globais dos programas serão avaliados através da taxa de sucesso dos cursos oferecidos, dos índices de melhorias diagnosticadas através da avaliação de desempenho funcional e avaliação institucional da unidade e através da avaliação de impacto de treinamento dos cursos de capacitação oferecidos.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto. Gestão Por Competências: Um Modelo adaptado para cada empresa. Santa Catarina, 2004.

BASTOS João Augusto de Souza Leão de Almeida. **A Educação Técnico-Profissional**: Fundamentos Perspectivas e Prospectivas. Brasília, campus, 2001.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **O Novo Papel dos Recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EBOLI, M.educação para as empresas do Século XXI: coletânea de artigos sobre as universidades corporativas.São Paulo: FIA/FE-usp, 1999.Edição especial.

FILHO, Jayme Teixeira. Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento. São Paulo, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY; Maria Teresa Leme. **Estratégias Empresariais e formação de competências**. 2.ed.São Paulo:Atlas,2001.

FLEURY, M.T. L; OLIVEIRA JR, M. M, **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D.Anayak; P.RMAIRA, A.N. Aprender a Aprender. **HSM management**. São Paulo, v.2, n.9, p.58-64, jul./ago. 1998.

GEUS, Arie de **A Empresa Viva**: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e Se Perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KLEIN, David A. **A Gestão estratégica do capital intelectual**. Recursos para a economia baseada em conhecimento. Qualitymark: rio de Janeiro, 1998.

MAISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MACHADO, Maria Helena. **Perfil dos Médicos e Enfermeiros do programa Saúde da Família no Brasil:** In Ministério da Saúde. Relatório Final. v.5. Região sul, Brasília, 2000.86p.

MARGERISON, Charles. The rise of the corporate business scool.**Target Management Development Review**, Bradford, v.5, n.6, p.13-17, 1992.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. **Migração de Treinamento para Educação Corporativa**. Florianópolis: Makron Books, 2005.

MEISTER, J.C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, BRUCE, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um retorno pela seva do planejamento estratégico: Porto alegre; Bookman, 2000.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria Nacional de Organização e Desenvolvimento de Serviços de Saúde. **Termologia Básica em Saúde**: Centro de documentação do Ministério da saúde, 1987.47p.

ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. **Treinamento versus educação corporativa**: um novo modelo voltado para o desenvolvimento e a aprendizagem contínua. IN: LIMA, Marcos Antônio Martins (org), Educação, competências e Desempenho: Chaves humanas para a auto-

sustentabilidade organizacional. Fortaleza: universidade Estadual do ceará, p.31-62, 2004.

SILVA, A.B. Globalização, **Tecnologia e Informação**: a tríade que desafia a administração. V.8, n.22 p.10-19, 1998.

STWART, Thomas A.capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: Por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena. C.V.Trylinki. Atlas: São Paulo, 2001.