

Área temática: Recursos Humanos

Título: Migração de Treinamento para Educação Corporativa: estudo de caso de uma cooperativa médica brasileira

AUTOR

VICTOR DE LA PAZ RICHARTE MARTINEZ

victordelapaz@usp.br

Resumo:

Os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, compostos por cursos presenciais, à distância, parceria com instituições de ensino e consultorias especializadas, entre outras atividades, muitas vezes não estão alinhados com o planejamento estratégico da área de Recursos Humanos, que deve estar atento às necessidades do negócio, principalmente no mercado competitivo, conjugando com demandas do micro e macro ambientes. O presente artigo busca apresentar um panorama dos agentes deste contexto organizacional – treinamento, educação corporativa, gestão do conhecimento e de competências – e como estes contribuem para o desenvolvimento do potencial das pessoas que atuam na organização e a forma como estes diálogos ocorrem para trazer melhores resultados para as organizações. Relata um estudo de caso de uma cooperativa de serviços médicos sediada na cidade de São Paulo que, sob nova gerência de Recursos Humanos, apresenta um planejamento orientado para implantação de Educação Corporativa, alinhado com as proposições teóricas ressaltadas por diversos estudiosos da área. As considerações finais visam alertar possíveis incongruências frente à parceria com uma Universidade Setorial que vem prestando serviços eventuais a essa organização e que podem dificultar uma eficaz transição para Educação Corporativa.

Palavras-chave: treinamento, educação corporativa, cooperativismo.

Abstract

The programs of training and development of people, composites for presence courses, or at a distance, specialized partnership with education institutions and consulting firms, among others activities, many times are not lined up with the strategy planning of the area of Human Resources, that it must be intent to the necessities of the business, mainly competitive market. This article intends to present a panorama of the agents - training, development of people, corporative education, management of the knowledge and abilities - in the development of people in the organization and as these occurs to bring better resulted for the organizations. It presents a study of case of a cooperative of medical services hosted in the city of São Paulo that, under new management of Human resources, it presents a planning guided for implantation of Corporative Education, aligned with the presented theoretical proposals. The final considers aim at to improve this transition still more.

Migração de Treinamento para Educação Corporativa: estudo de caso de uma cooperativa médica brasileira

A importância do conhecimento das pessoas para a organização

O contexto atual é extremamente desafiador para as organizações. Entre inúmeros agentes deste momento, a competência crítica organizacional é um fator que decide a permanência ou a obsolescência destas no mercado competitivo. Adiciona-se também a multiplicidade de informações disponíveis a cada momento, compete ao administrador a difícil tarefa de tomar decisões que conduzirão a empresa muitas vezes para um rumo incerto.

Neste panorama, onde nem toda a informação transforma-se em conhecimento e este em segurança de escolha, é que o papel das pessoas nas organizações toma um destaque ímpar como fator de sucesso dos empreendimentos. Malvezzi (1999 apud Rocha:32) relembra que no “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”.

Com a contribuição da Escola Administrativa de Relações Humanas, de Elton Mayo, o funcionário passou a ser visto não mais como coadjuvante frente às condições físicas e ambientais: entra em destaque as relações interpessoais e suas conseqüentes repercussões emocionais, como parte da análise do processo de produtividade nas empresas.

Outro autor, Matos (1996:60) comenta que as primeiras teorias administrativas enfocavam o “como” administrar, focalizando processos, objetivando resultados. Com a sociedade do Conhecimento, além do “como”, a administração contemporânea deve focar o “por quê” e o “para quê”. Sobre este prisma que a educação toma lugar central, dialogando com outros conhecimentos para além de procedimentos repetitivos e reproduzidos, para processos criativos, inovados e pensados. Para este momento, muda também o perfil do colaborador e conseqüentemente o conceito de competência. Como afirma o autor (1996:15) “educar para pensar é compromisso básico de liderança e responsabilidade das instituições para com seus membros, caso queiram manter-se vivas e competitivas”.

O conhecimento torna-se assim uma forma de obter vantagem competitiva num mercado tão volátil, onde o saber fazer é tão ou mais importante que maquinários ou o capital.

Destina-se ainda à área de Recursos Humanos a função de desenvolver as pessoas em seus múltiplos saberes, através de programas de treinamento e de desenvolvimento e mais recentemente na articulação da Educação Corporativa como um caminho para a organização contar com o potencial dos seus colaboradores, como será detalhado a seguir.

Como introdução, apresenta-se um parecer sintético das atividades de treinamento, de desenvolvimento e de educação corporativa, como um ciclo evolutivo do olhar da Administração frente à contribuição das pessoas para o sucesso das organizações.

O conhecimento através do treinamento e desenvolvimento de pessoas

Pode ser interessante saber o sentido etimológico das palavras para compreensão de seu escopo de atuação. Enquanto o treinamento apura-se como advindo do “latim *trahere*” que significa trazer ou levar a fazer algo ... e está voltado para melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho do cargo, a palavra desenvolvimento vem do

latim “*dês*”, para ênfase + “*en*”: para dentro, interno + “*volvere*” mudar de posição, lugar e compreende.” (ROCHA, 2004:38).

Gil (2001, apud Rocha: 38) explicita que “desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhe conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhe formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.”

Smith & Kelly (1997:225-226) determinam que treinamento e desenvolvimento sistemáticos envolvem quatro elementos principais, expostos sinteticamente a seguir:

Indução e socialização: costumeiramente, a socialização dos novos empregados se dá da mesma maneira: pela tentativa e erro os colaboradores vão apreendendo a cultura da empresa.

Trabalho em equipe: O conhecimento, o apoio e a responsabilidade compartilhados representam fatores impulsionadores para o desenvolvimento de pessoas e da organização.

Feedback e instrução em tempo real: para desenvolver o capital humano, o feedback não pode mais exclusivamente ser planejado a cada três ou seis meses, mas em tempo real.

Acompanhamento responsável: tendência à “diminuição da duração do treinamento formal juntamente com o aumento da freqüência do feedback e do acompanhamento sistemático”.

Rosenberg cita que aprendizagem e treinamento são frequentemente confundidos como sinônimos, mas não são. Treinar é um jeito de instruir que pode suportar aprendizagem, a qual é a maneira de processar informação que pode se tornar o conhecimento... e poderia se definir aprendizagem como a modificação de um comportamento como resultante de uma experiência. Concluindo, uma estratégia de aprendizagem ultrapassa o treinamento. O autor adota o conceito de que aprendizagem para os negócios é o “processo pelo qual as pessoas adquirem novas habilidades ou conhecimentos para o propósito de alavancar suas performances” que resultam como melhores produtos ou serviços, baixos custos, mais postura competitiva no mercado, maior capacidade de inovar, aumento de produtividade, aumento da participação no mercado etc.(2001:4)

Ainda para o mesmo autor (2001:5) treinamento é usado quando é necessário configurar a aprendizagem numa direção específica, para prover aprendizes a adquirir novas habilidades ou utilizar novos conhecimentos de uma forma específica ou para um nível específico de performance. A seguir, quatro elementos principais desse processo:

1. uma intenção para obter uma performance de uma forma específica, aferida através de levantamento de necessidades com metas e objetivos definidos;
2. um design, refletindo a estratégia instrucional que é a melhor segundo os aprendizes e as medidas de estratégias que garantem a eficiência do treinamento;
3. os meios pelos quais o treinamento é realizado que pode incluir a sala de aula, estudos independentes, tecnologias, combinação de habilidades, computadores etc;
4. uma certificação de capacidade.

É notório no dia-a-dia das empresas e instituições o comentário de que as atividades de treinamento muitas vezes representam resultados pífios, tanto traduzidos na realidade organizacional ou pela expressão de opiniões dos participantes de cursos, workshops, palestras e afins. Como ponto de estudo, Schank (2002: 4-5) sugere quando o treinamento pode representar perda de tempo:

1. quando a mente das pessoas não consegue absorver a avalanche de informações que comumente aparecem nesses cursos;
2. quando o sistema é novo e não há “corpo” de experiência (expertise) para dirigi-lo, como por exemplo, quando as instruções são focadas nas falhas de um processo e as orientações não são claras de como solucioná-las.

Porém não só o tempo, um precioso recurso, mas também o investimento financeiro, outro recurso de muita importância é despendido nos casos em que o treinamento e desenvolvimento de pessoas parece não trazer resultados.

Como alerta Rosenberg (2001:6-7), uma nova era para os negócios destaca que os altos investimentos em desenvolvimento de pessoas evidencia que um treinamento de qualidade causa impactos positivos nos negócios, porém esta é somente uma parte do enredo. No futuro, mudanças na sociedade, nos negócios e na tecnologia limitarão o impacto do treinamento tradicional. Para progredir, deve-se ampliar a percepção de aprendizagem. Seguem as cinco maiores áreas desta transformação:

- 1. Do treinamento para a performance.** A primeira transformação é sobre resultados. Os treinamentos devem mostrar impactos positivos nas performances e agregar valor aos negócios. Nenhuma estratégia de melhoramento de treinamento é completa sem a alavancagem de uma variedade de poderosas intervenções não específicas da aprendizagem como as ferramentas certas, um bom clima de trabalho, provimento de adequados incentivos e motivação, doação de *feedbacks* apropriados, *coaching* eficaz etc. Pode-se nomear estes aspectos como “*human performance technology*” (HPT). Recomenda-se sempre atentar-se ao HPT no desenvolvimento de estratégias de treinamento.
- 2. Da sala de treinamento para ... qualquer lugar, a qualquer hora.** Tempo é um fator crítico na aprendizagem. Empregados querem e precisam aprender de acordo com seu calendário, não com o da empresa. Eles também querem aprender tão rápido quanto possível seja. Com datas fixas dos treinamentos convencionais, fica difícil conciliar períodos de cursos com a forma de aprender que cada pessoa acha mais conveniente para si.
- 3. Do papel para o on-line.** Recursos on-line, incluindo materiais de ensino, podem ser mantidos atuais e relevantes, fazendo deles muito mais úteis ao longo do tempo, sendo sempre acessível e de forma imediata.
- 4. De facilidades físicas para facilidades de redes sociais.** As redes de intranet são muito vantajosas para as organizações. Com os recursos tecnológicos, muitas pessoas podem se encontrar em rede da intranet, por exemplo, estando em vários pontos da cidade, do país ou de outros países, resultando em economia de tempo e custo.
- 5. De ciclo de tempo para tempo real.** Com o conhecimento se modificando com uma velocidade cada vez maior, torna-se essencial a rapidez em ações e economia de tempo. As necessidades das pessoas, assim como as das organizações, estão constantemente mudando. Ao passo que antes um treinamento poderia ser planejado e desenvolvido em um ano, hoje, neste espaço de tempo, ele pode se tornar obsoleto.

Em qualquer atividade, seja no treinamento ou no desenvolvimento das pessoas, é o conhecimento o mote principal de ação, seja para modificá-lo, ampliá-lo, renová-lo ou implantá-lo dentro de um padrão de resultados esperados pela demanda organizacional e que dialogue com o estilo pessoal de cada colaborador. Porém o conhecimento não permanece

apenas com a pessoa, como também repercute na organização. Citando Rosenberg (2001: 66-67) o conhecimento é mais do que a pessoa sabe ou o quanto a pessoa sabe. É também o que a organização sabe, assumidas durante anos e anos de recursos.

O conhecimento pode ser descrito, codificado e explicitado em documentos, práticas e treinamentos. Desmembra-se também que pode ser tácito ou explícito, como descrito por Fleury (2002:90): “o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática; já o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, o que torna sua formalização e comunicação mais difíceis.” A autora amplia com as contribuições de Nonaka (1994, apud Fleury), quando escreve que “o conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico” e de Spender (1996, apud Fleury) quando informa que “tácito não significa conhecimento que não pode ser codificado, mas aquele que ainda não foi explicado.”, relevando ainda três componentes do tácito que são o consciente, o automático e o coletivo.

Teixeira Filho (2000:24) a partir das idéias de Nonaka e Takeusha, faz interlocução das dimensões do tácito e explícito no contexto do conhecimento.

A Espiral do Conhecimento		
Socialização:	Tácito para tácito	= Comunidade
Externalização:	Tácito para explícito	= Memória
Combinação:	Explícito para explícito	= Sistemas
Internalização:	Explícito para tácito	= Treinamento

(baseado em Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeusha, Criação do conhecimento na empresa)

Pelo exposto acima, pode-se elocubrar que seja em situações de treinamento e/ou de desenvolvimento de pessoas, para além da aquisição de conhecimentos com vistas a preencher *gaps*, estão em jogo inúmeros agentes de um sistema maior, que aqui será configurado como o processo educacional.

É o espaço organizacional propício ao processo educacional? Ou seria o inverso? Parte da reflexão desta pertinência pode ser respondida com a proposição de Portella (2004:3) quando menciona sobre a dificuldade de entender onde a Educação pode ser inserida: “talvez advenha da localização da educação entre as ciências e as humanidades, entre os desempenhos e os valores, e entre a informação e o conhecimento”.

Para este artigo e conjugando a aceitação deste diálogo processo-educacional e dinâmica organizacional, toma-se a definição de Delors (2000, apud Lima: 269) sobre os quatro pilares da Educação, como promoção do processo de ensino-aprendizagem, assim adaptado:

- Aprender a conhecer: exercício contínuo que ensina a desconhecer, quando desnecessário. Também é aprender a aprender.
- Aprender a fazer: além de habilidades para construir algo, entender o processo da confecção, ressaltando qualidades humanas e o trabalho em equipe.
- Aprender a viver juntos: compreender e respeitar as diferenças, buscando consensos e melhores formas de conviver.
- Aprender a ser: autodesenvolvimento das potencialidades e idiosincrasias, estimulando seus próprios conceitos.

Alinhando-se aos resultados específicos dos negócios, a educação também proporciona retornos positivos para os colaboradores. Kasznar (2004:69) ressalta que, na dimensão individual, as pessoas “investem em educação pelas seguintes razões essenciais e básicas”:

- a) para adquirir conhecimento;
- b) para compartilhar conhecimento e transferir saber;
- c) para obter benefícios sociais e de comunidade, do ato de saber;
- d) para obter benefícios pecuniários e financeiros.”

Como a educação pode contribuir para que as empresas atinjam melhores resultados? Mas isto já não vem sendo feito pela área de treinamento e desenvolvimento-T&D? Para atender a esses e outros questionamentos sobre a complexidade do sistema aprendizado-competências-conhecimentos, o conceito de Educação Corporativa vem sendo implantado e disseminado nas organizações, que por sua vez, estão apresentando melhores resultados competitivos.

A educação corporativa: um T& D reciclado?

Como debate inicial entre a diferença que se nota entre Centro de Treinamento e Desenvolvimento – T&D - e Educação Corporativa – ou Universidade Corporativa (UC), apresentam-se as seguintes contribuições:

Meister, apud Fernandes (2005:29) diferencia T&D e educação (ou universidade) corporativa:

Departamento de Treinamento	➔	Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada e Descentralizada	Organização	Coesa e Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/ Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiências com Várias Tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerente de Unidade de Negócios
Público-Alvo Amplo/ Profundidade Limitada	Audiência	Currículo Personalizado por Famílias de Cargo
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento das Qualificações Profissionais	Resultado	Aumento do Desempenho no Trabalho
Opera como Função Administrativa	Operação	Opera como Unidade de Negócios
“Vá para o Treinamento”	Imagem	“Universidade como Metáfora de Aprendizado”
Ditado pelo Departamento de Treinamento	Marketing	Venda sob consulta

Quadro - Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem
 Fonte – Meister (1999, p. 23-24)

Para Eboli, apud Fernandes (2005:30) há também diferença entre TD e UC, como segue:

Centro de Treinamento	⇨	Educação Corporativa
Desenvolver Habilidades	Objetivo	Desenvolver as Competências
Aprendizado Individual	Foco	Aprendizado Organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades Individuais	Ênfase	Estratégias de Negócios
Interno	Público	Interno e Externo
Espaço Real	Local	Espaço Real e Virtual
Aumento das Habilidades	Resultado	Aumento da Competitividade

Quadro 2 - Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa

Fonte – Eboli (2004, p. 50)

Eboli (2005:53) conceitua que educação corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Uma forma de avaliar o real fôlego de um projeto de UC é observar se a empresa também está trabalhando com o conceito de competências em outros subsistemas da gestão de RH, e não apenas T&D. Se o conceito de competência é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência etc”.

Para Rocha (2004:54) “o conceito de educação corporativa significa um avanço no processo de ensino-aprendizagem das empresas, pois permite associar a consistência do processo educacional acadêmico às práticas empresariais. Pensar a educação corporativa como um processo contínuo e abrangente, permite deslocar o foco do treinamento de um evento único e presencial para um processo de ensino-aprendizagem em que as pessoas compartilham o conhecimento no dia-a-dia”.

Não seria a Educação Corporativa mais um modismo temporário na Administração, um treinamento com novo nome? Segundo as contribuições de diversos teóricos, destacando Meister, apud Eboli (2005: 52), seguem os cinco fatores que fortaleceram o surgimento da Educação Corporativa:

- Organizações flexíveis: organização não-hierárquicas com a necessidade de dar respostas rápidas;
- Era do Conhecimento: conhecimento como base de riqueza nas dimensões individual, empresarial ou nacional;
- Rápida obsolescência do conhecimento: redução de validade junto com sentido de urgência;
- Empregabilidade: foco na capacidade de ocupacionalidade;
- Educação para estratégia global: necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

“A educação corporativa constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamento em que pese buscar desenvolver as competências em sintonia com as estratégias das empresas. Seu foco reside na organização que aprende que estimula o aprendizado, principalmente, no que se refere às competências essenciais da empresa” (BAYMA, 2004:25).

Schultz, apud Matos (1996:70) informa sobre a importância do investimento em educação que “é humana porque se torna uma parte do homem, e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos”, afirmando que “as três funções capitais da educação superior são a descoberta de talentos, a instrução e a pesquisa”.

Eboli (2004:92) destaca que o impacto provocado no aumento da competitividade das organizações que adotaram um sistema educacional estratégico na sua política de negócios, vem sendo um dos responsáveis pela inserção de uma nova mentalidade no mundo dos negócios no Brasil, aliado ao aumento da competitividade. Uma das formas é a migração do tradicional Centro de T&D para a Educação Corporativa, ganhando “foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida”.

Se as grandes corporações têm verificado em seus resultados a eficácia da Educação Corporativa, como esse conhecimento pode ser alocado às necessidades organizacionais das micro e pequenas Empresas (MPEs)? Eboli (2005:62-63) registra um movimento crescente no Brasil de experiências bem-sucedidas de projetos de Educação para setores de atividades específicos, ou para determinadas categorias profissionais, orquestrados por associações, sindicatos ou organizações não governamentais, com objetivo de formar profissionais com o perfil de competências exigido pelo setor, promovendo a Gestão do Conhecimento Setorial.

Como o conhecimento humano tornou-se o diferencial para as organizações competitivas, “o objetivo dos programas de educação corporativa deve ser o de aumentar o Capital Intelectual (CI), ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas, mas que pode ser mensurado pela diferença entre o Valor de Mercado (VM) e o Valor Patrimonial (VP) = (CI=VM-VP) de cada empresa.” (Souza, 2000 apud Bayma, 2004:25).

Sendo então a competência um fator crucial na diferenciação e explicação da migração de T&D para Educação Corporativa, cabe explicitá-la melhor.

Competência

Até agora percorremos um caminho expondo alguns agentes do desenvolvimento e contribuição das pessoas para as organizações: o treinamento e a educação corporativa. Agora, passemos a um aspecto essencial comum a estes movimentos: a competência. Para esse intento, alguns entendimentos de estudiosos sobre o tema:

Para Parry (1996, apud Fleury & Fleury: 19), competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento”.

Para Fleury & Fleury (2001:19) o conceito de competência deve ser apreendido no “contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”, ultrapassando as considerações iniciais de requisitos à posição ou cargo, saberes, qualificação, estoques de conhecimentos teóricos e empíricos encapsulados seja no indivíduo ou na tarefa.

Le Boterf apud Fleury & Fleury (2001:28), aponta o seguinte “quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências”:

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional

Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Processo de desenvolvimento de competências Le Boterf apud Fleury & Fleury (2001, p. 28)

Fleury & Fleury (2001:29) comentam sobre como a conjugação de situações de aprendizagem podem propiciar a transformação do conhecimento em competência, enfatizando que tal “transformação só acontece em um contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização”.

Como comenta Dutra (2001:25) “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”. O mesmo autor afirma que “as pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente”, adicionando a essa conceituação a dimensão da capacidade de entrega. “Além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa” tem condições de obter os resultados que a organização espera e necessita. Ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada (porque mais individualizada) para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.

Ainda o mesmo autor, em outra obra, afirma que “as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização.(DUTRA, 1999:140)

Bayma & Montenegro (2004:83) fazendo congruência com a interação competências do colaborador e da organização, mencionam que “quando relacionado o negócio com seus empregados, torná-los mais competentes objetiva ampliar o nível de competitividade do negócio, garantindo a sua sobrevivência”.

Se a competitividade é hoje um agente essencial para a permanência das organizações e a Educação Corporativa atua como um dos sistemas que lhe dá suporte, a Gestão do Conhecimento é outro saber que conjuga estes esforços para conseguir resultados positivos.

Gestão do Conhecimento

Como narrativa histórica, refere-se o interesse em Gestão do Conhecimento a partir da popularização do uso dos computadores na década de 1980, outros em período anterior, na década de 1960, quando das aplicações dos mainframes e outros antes ainda, em 1956, “quando, pela primeira vez nos Estados Unidos, o número de trabalhadores no setor de serviços superou a quantidade de empregados do setor de manufatura”. Como critérios principais que explicam o interesse em Gestão do Conhecimento, Teixeira Filho (2000:19) destaca:

- a) alta rotatividade nas camadas gerenciais;

- b) necessidade de integração entre processos;
- c) necessidade crescente de descentralização da tomada de decisões.

Outro estudioso, Rosenberg (2001:66-67), conceitua gestão do conhecimento como a área onde as pessoas sabem como criar informações que as pessoas podem usar e confiar. Esta área suporta a criação, o arquivamento e o compartilhamento de informações de valor, expertise dentro e entre as comunidades de pessoas da organização com interesses e necessidades similares. É ainda sobre pessoas, relacionamentos de trabalho e comunicação. Equipes de trabalho, colaboração e outras formas de interação pessoa-a-pessoa são essenciais para criar um balanço correto entre as suas informações e as ações das pessoas. Em outras palavras também é uma filosofia de gestão que combina boas práticas com proposição de gestão da informação com a cultura de aprendizagem organizacional, atendendo aumento das capacidades organizacionais.

King (1999:70-71) expõe seu conceito informando que esse sistema resulta na aquisição, explicação e a comunicação da expertise profissional inserida na missão e de maneira focada e relevante para um participante da organização que recebe esta comunicação. Acrescenta ainda alguns critérios como: foco, relevância e pontualidade. Não se atentando a estes fatores, pode gerar custos para a empresa. A essência da gestão do conhecimento é capturar cada conhecimento e sua subsequente disseminação no tempo oportuno.

“Somente o conhecimento e a informação que reflete a aplicação da expertise profissional para a missão do negócio é apropriadamente considerado como um elemento central da gestão do conhecimento” (KING, 1999:71).

Fazendo um contraste, para King (1999:71), gestão do conhecimento não é obter informações do jeito mais fácil através de documentos da organização, registros, manuais e da intranet, entre outras fontes.

Se a expertise profissional pode ser um conhecimento tácito e está na mente dos indivíduos e resultando difícil torná-lo explícito, a gestão do conhecimento pode facilitar esta transição. “Parte do capital intelectual de uma organização é a expertise profissional de seus membros. Se o mais alto nível de expertise profissional que é possuído por alguém em uma organização puder ser aplicado para decisões e situações que a organização está se confrontando, seria possível alavancar uma dimensão inigualável de conhecimento para o máximo benefício da organização.” (KING, 1999:70-71).

Feito este panorama sobre a dimensão da contribuição das pessoas às organizações e respectivos sistemas que buscam conciliar interesses organizacionais e pessoais, segue concluindo este artigo, a função do planejamento estratégico de recursos humanos neste contexto.

Estratégia de Recursos Humanos e o Desenvolvimento de Pessoas

Teixeira Filho (2000: 25) ressalta que o “conhecimento coletivo é fator crucial na estratégia da empresa. Por outro lado, o conhecimento que a organização tem de si mesma é fundamental para a sua evolução.” O autor aponta algumas questões a serem indagadas pelas organizações nas suas políticas: como lidar com o que não se conhece; qual a abordagem para o desconhecido; como se posicionar com aquilo que não se compreende, controla ou prevê e quais as estratégias para enfrentar um futuro não previsível.

As empresas são levadas a reconhecer a realidade inexorável do mundo contemporâneo – a necessidade de atualizar os conhecimentos dos indivíduos. Daí, as organizações, no delineamento de suas políticas de pessoal, darem ênfase cada vez maior à educação continuada para desenvolver em seus funcionários um ajustamento estratégico de competências e necessidades. (Bayma (1994), apud Bayma, 2004:22).

Smith & Kelly (1997: 221) afirma que “as organizações cujo ambiente promova o contínuo desenvolvimento humano irão simultaneamente atrair e reter o capital humano”. Os mesmos estudiosos (1997:231) comentam que “ao desenvolver os melhores profissionais, a organização do futuro precisa dispor de uma função estratégica de recursos humanos. Acreditamos que os departamentos de recursos humanos terão duas funções distintas no futuro: administração de recursos humanos, englobando 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. Presumindo-se que o capital humano é peça fundamental da organização, a função responsável deve ser estratégica por natureza e, portanto deve assumir a importância que as questões financeiras, jurídicas e comerciais possuem hoje”.

De uma estabilidade razoável até décadas atrás, as empresas hoje lutam para manterem-se no mercado altamente competitivo, onde capital e tecnologia por si só não mais representam um diferencial. “No discurso das empresas deste século, fala-se em talentos humanos, inovação e criatividade e são justamente esses ativos intangíveis que fazem toda a diferença na competitividade e lucratividade da empresa do século XXI”.(Lopes, 2004, p. 140)

“As novas organizações criadas na sociedade da informação passaram a ser caracterizadas fundamentalmente pelas missões de gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para serem transferidos aos quadros das próprias organizações ou a outros interessados”. (Gomes, 2004:19)

Frente ao panorama descrito, percebe-se que a área de Recursos Humanos estratégico deve levar em consideração diversos saberes e sistemas para manter-se no competitivo mercado globalizado, com atenção especial ao desenvolvimento e educação das pessoas.

Metodologia

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada presencial com o gerente de recursos humanos da organização por mais de duas horas de duração, nas dependências da organização, em abril de 2006. Estudou-se também materiais entregues pelo gerente na ocasião da entrevista, assim como consultas ao site da organização. Posteriormente, foi enviado um relatório acerca das considerações do entrevistador. Durante o trabalho de elaboração deste artigo, nova solicitação de maiores informações sobre o universo da organização pesquisada foram obtidas para aprimorar a compreensão do estudo.

Dados relatados

Esta cooperativa de serviços médicos está situada na cidade de São Paulo e foi fundada em 1971, possuindo hoje quatro unidades de negócios: Operadora de plano de saúde, Farmácia, Hospital Geral e um Centro de Procedimento de Apoio e Pronto Socorro.

Os dados de fevereiro de 2006 apontam 1792 funcionários nas quatro unidades de negócios e como terceirizados (limpeza, segurança, manutenção, alguns médicos e profissionais de laboratório e fisioterapia) 299 profissionais. Conta ainda com 19 estagiários, 11 aprendizes no

CAAP - ligado ao Rotary Clube - e 50 temporários. De junho a dezembro de 2005 foram contratadas mais 466 pessoas para atender o crescimento organizacional.

O gerente da Área de Recursos Humanos (ARH) está na empresa há 11 meses supervisionando 30 pessoas distribuídas entre Treinamento e Desenvolvimento, Administração de RH, Recrutamento-Seleção e Segurança e Medicina do Trabalho.

Recrutamento e Seleção

Os veículos de recrutamento adotados são e-mails, correio e/ou inserção de currículo na internet. Ainda hoje existe a indicação e não é mais permitida a contratação de parentes. A organização processa o aproveitamento do potencial interno, tendo política de revisão salarial e programa de retenção de talentos.

Como perfil do Colaborador

- 70% são mulheres; 25% possuem nível superior, pós-graduação, mestrado e doutorado; 57% tem ensino médio; 12,5% superior incompleto; 7 são portadores de deficiência; 87% são Brancos; a média é de 32 anos de idade, sendo 47% entre 18 e 30 anos, 45% entre 30-45 anos, 7% acima de 45 anos e 54% tem mais de 2 anos na empresa.

Como competências demandadas a ARH elenca nove competências, sendo sete competências organizacionais (responsabilidade por resultados, excelência no atendimento, comportamento ético, flexibilidade e melhoria, gestão do conhecimento, alinhamento organizacional e negociação) e duas específicas de liderança (liderança participativa e desenvolvimento de pessoas). O gerente mencionou que a organização provê uma “trilha de carreira” para desenvolvimento dos seus funcionários e relevou que dentre as competências acima, julga crítica a excelência no atendimento, por se tratar de uma empresa de serviços e que além dessa, acredita que são competências críticas necessárias ao negócio, quanto à questão de sustentabilidade, a inovação e responsabilidade social.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas

A ARH realiza o levantamento das necessidades em treinamento nas áreas gerencial, média liderança e operacional - atendimento ao cliente. O gerente da ARH comentou que atualmente os gerentes são mais pró-ativos e não mais reativos como antes, apontando as necessidades de desenvolvimento para as suas equipes.

Na demanda de treinamento técnico existem três colaboradores da ARH que fazem esta capacitação, porém quando em áreas gerenciais existe a necessidade da contratação de consultorias especializadas. Como exemplo, o gerente comentou que está previsto um treinamento da própria equipe interna composta por 900 pessoas a ser realizado em trinta dias, sob a condução de uma consultoria contratada, mas sempre supervisionada pela ARH.

Historicamente, as consultorias terceirizadas ofereciam treinamentos “fechados em pacote”. Com a nova gestão da área, o gerente introduziu a política de focalizar e selecionar as demandas, contatar as consultorias, escolhendo posteriormente a proposta que melhor atendesse aos anseios da organização.

Como mensuração de resultados de treinamento, aplica-se uma ferramenta de reação com o funcionário e com o gestor para avaliar como estes receberam o treinamento e se houve o aproveitamento desta atividade, conseguindo assim uma avaliação de desempenho e do

desenvolvimento do colaborador. Este processo de feedback estende-se à superintendência para follow-up do desenvolvimento de competências organizacionais.

Desafios e planejamento estratégico

Como cenário atual e, por conseguinte, uma demanda que o gerente planeja atender é o fato de que não existe claramente um link definido e metódico das competências dos colaboradores com a estratégia organizacional, pois o foco ainda são os resultados imediatos, integrando os sistemas de RH às competências corporativas definidas no trabalho realizado em 2005. Segundo o gerente, os sistemas de avaliação, contratação e remuneração variável devem estar atrelados às essas competências, configurando-se assim um desafio atual, apontado pelo gerente de ARH, que é o de decodificar a estratégia nos cargos.

Está previsto um Programa de Educação Continuada – Desenvolvimento Gerencial Corporativo - que começará em 2007 com orçamento previsto de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) focado no desenvolvimento de lideranças, destinado à alta gerência. Para esta atividade fez-se um levantamento junto aos gestores e posteriormente apresentado às consultorias os objetivos de capacitação. Outra proposta é a continuidade ao programa de treinamento em qualidade no atendimento ao cliente, também corporativo a ser desenvolvido em todas as unidades de negócio da cooperativa.

Para os próximos anos, a ARH deve tornar-se uma área ligada à estratégia do negócio, de forma a contribuir para:

- Desenvolvimento das competências críticas/essenciais em todos os colaboradores;
- Mensuração do desempenho (gestão de performance);
- Propiciar um bom clima organizacional (gestão de clima organizacional);
- Desenvolver os gestores, aprimorando seus conhecimentos de gestão de pessoas;
- Propiciar meios de comunicação entre os colaboradores e a empresa, de forma a criar canais para sugestão e idéias, contribuindo para a inovação e atualização de produtos, serviços e processos;
- Desenvolver programas de remuneração que valorizem o desempenho pessoal e mudanças de atitude (comportamento).

Como relato final, foi informado que os diretores administrativos da cooperativa são graduados em Medicina e que existe uma Fundação, que centraliza outras cooperativas do mesmo segmento, que eventualmente presta serviços de consultoria em treinamento para essa cooperativa.

Considerações finais

Com a nova gerência, a cooperativa parece transitar com certa margem de seguridade de um departamento de treinamento para uma área de Educação Corporativa, com alinhamento por competências críticas da organização. Pelos dados levantados, podem surgir conflitos e incongruências entre o Programa de Educação Continuada desta Cooperativa e as proposições da Fundação que abriga outras cooperativas do mesmo segmento, ressaltando que cada organização, mesmo que atuando num mesmo ramo, tem realidades e competências críticas distintas. Questiona-se desta forma, se com a consultoria desta Fundação corre-se o risco de padronizar os conhecimentos, não relativizando as competências específicas de cada organização, ao se adotar mesmos cursos, treinamentos, etc.

Como indicações complementares, pela estrutura física observada na visita, sugere-se o estudo da viabilização da adoção do sistema de ensino à distância – *e-learning* – que

apresenta como vantagem “a remoção de duas barreiras do treinamento tradicional: tempo e dinheiro.” (SCHANK, 2002: XII)

Concluindo, deve-se atentar à migração para educação corporativa, alinhados com a especificidade da gestão do conhecimento desta organização como diferencial de competitividade no concorrido mercado das cooperativas de assistência médica.

Limitações ao estudo

O estudo prescinde de aprofundamentos teóricos e correlacionados com os dados apresentados para uma análise mais acurada, mas como o objetivo do presente artigo é um recorte sobre o desenvolvimento de pessoas nas organizações, releva-se essa dimensão, mas alerta-se o leitor para esse espectro analítico.

Outro ponto a ser mais investigado é a atuação histórica dos serviços prestados por esta Universidade Setorial – se assim pode se classificar a Fundação – e a mensuração dos resultados para a organização.

Referências

BAYMA, Fátima. **Educação à distância e Educação Corporativa**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 22- 29, 2004.

BAYMA, Fátima & MONTENEGRO, Eraldo. **Universidade Corporativa: uma decisão estratégica**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 82-85, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____, Joel Souza. **Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais**. IN: EBOLI, Marisa Pereira, coord. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais : o surgimento das universidades corporativas** São Paulo : Schmukler Editores, p. 137-147, 1999

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 92-97, 2004.

EBOLI, Marisa. **A importância da educação setorial na capacitação empresarial**. IN Instituto Euvaldo Lodi. Núcleo Central. **Capacitação Empresarial**. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005.

FERNANDES, GILMAR HOLLERWEGER. **Análise Comparativa Entre A Universidade Corporativa Caixa e o modelo De Meister**. Dissertação de Mestrado apresentado a Universidade Federal De Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2005

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. IN: Dutra, Joel Souza. (org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GOMES, Paulo Alcântara. **Uma visão estratégica da educação corporativa**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 18-21, 2004.

KASZNAR, Istvan Karoly. **Aspectos Econômicos teóricos do investimento em educação e paradoxos do quadro situacional brasileiro nos anos 2000 em diante**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 65-74, 2004.

KING, William R. **Integrating Knowledge Management into is Strategy**. IN: **Information Systems Management Review**, Fall, p. 70-72, 1999.

LIMA, Teresa Cristina Aguiar Lima. **Reeducação organizacional: explicando como a educação favorece as organizações**. IN: LIMA, Marcos Antonio Martins (org.) **Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional**. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, p. 261-303, 2004.

LOPES, Neyde Vernieri. **Treinamento e Educação Corporativa**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 140-143, 2004.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

PORTELLA, Eduardo. **Educação, Comunicação, Saber**. IN: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 3-6, 2004.

ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. **Treinamento versus educação corporativa: um novo modelo voltado para o desenvolvimento e a aprendizagem contínua**. IN: LIMA, Marcos Antonio Martins (org.) **Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional**. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, p. 31-62, 2004.

ROSENBERG, Marc J. **E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

SCHANK, Roger C. **Designing World-Class E-Learning**. New York: McGraw-Hill, 2002.

SMITH, Anthony F. & KELLY, Tim. **O capital humano na economia digital**. IN: The Peter F. Drucker Foundation (org.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, p. 219-232, 1997.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed SENAC, 2000.