



A EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Claudinete Salvato Lima – clau@mec.ita.br
Instituto Tecnológico de Aeronáutica
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50, Vila das Acácias
CEP 12228-900, São José dos Campos, São Paulo

Lígia Maria Soto Urbina – ligia@mec.ita.br
Instituto Tecnológico de Aeronáutica
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50, Vila das Acácias
CEP 12228-900, São José dos Campos, São Paulo

***Resumo:** Nos tempos atuais, a modernização tecnológica e organizacional das empresas requer novas capacidades, para permitir a adaptação a um mercado cada vez mais imprevisível e dinâmico. No novo paradigma produtivo, as habilidades intelectuais são vitais pois afetam a capacidade empresarial de inovar. Assim, a eficiência competitiva das empresas é sustentada pela dotação de mão-de-obra capaz de lidar com o fator conhecimento. A educação é considerada um investimento que tem por objetivo incrementar os atributos dos indivíduos, através da ampliação de seus conhecimentos e desenvolvimento de suas competências. O objetivo deste trabalho é examinar o papel da instrução continuada para o desenvolvimento das qualificações, que estimulam a criação das inovações e a competitividade das empresas. Inicialmente, são examinadas as mudanças organizacionais exigidas pelo novo paradigma econômico, que requerem que a firma se torne uma organização que aprende. Mais tarde, é discutido o papel desempenhado pelos vários tipos de investimentos em capital humano na melhoria das habilidades e qualificações da força de trabalho, que servem de base para a criação de vantagens competitivas. Finalmente, é discutida a importância de se introduzir um programa de educação continuada nas empresas, com o intuito de modelar as competências dos trabalhadores labor, para ganhar eficiência competitiva.*

***Palavras-chave:** competitividade, crescimento, educação, qualificações.*

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 60, a rápida disseminação de novas tecnologias e as mudanças no ambiente das organizações provocaram a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. As organizações tradicionais transformaram-se em organizações capazes de aprender, ou seja, de transformar dados e informações em conhecimento.

Diante deste contexto, políticas empresariais baseadas em um trabalho rígido e rotineiro perderam a importância. Produtos, procedimentos e métodos organizacionais que no passado auxiliaram o processo dos negócios, mostram-se inadequados nos dias de hoje. Os segmentos empresariais estão investindo em novas técnicas de planejamento, aprendizagem e organização do trabalho.

“ O perfil dos profissionais de uma organização do conhecimento deve ter: talento, criatividade, capacidade de análise, experiência, intuição, inteligência competitiva e cooperativa. Conhecimento, capital intelectual, informação, aprendizagem, têm sido as

palavras de ordem deste início de século nas organizações” (Vaitsmna in Oliveira e Silva, 2002, p.45).

Na realidade, as formas de trabalho estão se alterando, de modo que trabalhar significa cada vez mais transferir conhecimentos para tarefas diversificadas, bem como saber gerenciar uma série de dados e informações. As empresas têm incorporado crescentemente novos conceitos e técnicas de trabalho, voltados para maiores exigências de nível educacional e de qualificação profissional em termos de treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências. Esse novo perfil das organizações, focado na qualificação do trabalho e nas competências dos trabalhadores, requer o aprendizado contínuo nas organizações. O processo de aprendizado nas empresas implica em crescentes melhorias em produtos, processos e serviços, assim como em inovações e vantagem competitiva. Neste contexto, as firmas estão se transformando em organizações que aprendem, aperfeiçoando sua base interna de conhecimento e buscando continuamente desenvolver e gerenciar as competências de seus funcionários.

Segundo Leonel (2001: 13) *“fundir aprendizado e trabalho tem se mostrado a estratégia mais eficiente na preparação de indivíduos e organizações para uma melhor atuação no presente e como meio de forjar o futuro”* .

“No contexto dessas transformações, a garantia da competitividade vem se pautando cada vez mais numa sólida formação dos trabalhadores, pois os avanços tecnológicos em curso necessitam de indivíduos capazes de lidar com as constantes inovações. O perfil desses indivíduos envolve criatividade, flexibilidade, dinamicidade, versatilidade, polivalência, autonomia, motivação, capacidade de interagir e de trabalhar em equipe, visão de empreendedor, liderança, visão transdisciplinar, aprendizado permanente e contínuo, entre outros” (Heerd, 2002, p.26).

Neste cenário, é crescente a importância da formação profissional e dos incentivos à programas de especialização e educação continuada, como fatores essenciais para a "empregabilidade". Portanto, aceita-se o fato de que os investimentos em recursos humanos são cruciais para o progresso das empresas. Percebe-se ainda que estes investimentos devem ser realizados de modo continuado pois as habilidades e os conhecimentos dos trabalhadores precisam ser aprimorados constantemente. Assim, cresce a consciência nas empresas de que a educação continuada torna-se essencial para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Em muitas ocasiões este processo de educação continuada leva impressa a marca da firma, no sentido de que os investimentos realizados estão voltados para atender as necessidades das empresas. Assim, *“as políticas de Recursos Humanos [principalmente aquelas voltadas à capacitação] devem se preocupar com as necessidades de cada trabalhador, de cada departamento e como esse trabalhador pode contribuir com o desenvolvimento da organização, sem deixar de levar em consideração os seus objetivos pessoais. É uma parceria entre empresa e empregado, entre objetivos individuais e objetivos organizacionais”* (Ribeiro, 2000, p. 56). Portanto, a idéia é desenvolver as capacitações e competências capazes de permitir que a firma sustente temporalmente uma posição competitiva.

Nesse processo de melhoria do estoque de capital humano da organização, um importante reforço para o processo de aprendizado organizacional é a interação Universidade - Empresa, que permite ampliar os conhecimentos organizacionais e ao mesmo tempo desenvolver aplicação prática dos conhecimentos gerados nas universidades. Esse tipo de parceria é muito importante para a inovação e incorporação de tecnologia aos produtos e serviços, podendo proporcionar às firmas, altos ganhos de competitividade e acesso a novos mercados.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho consiste em examinar o papel da educação continuada para o desenvolvimento de qualificações, que estimulem a criação de inovações, o crescimento e a competitividade das firmas. Este exame é baseado em uma ampla revisão da literatura acadêmica sobre a importância de investir de forma continuada na educação dos

trabalhadores, com vistas a melhorar as suas competências e capacitações, que formam a base sob a qual se assenta a capacidade de se adquirir vantagens em termos de competitividade.

2- O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E AS MUDANÇAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

O processo de reestruturação produtiva é uma característica típica do processo de globalização, onde as firmas buscam capacitação tecnológica, bem como inovações nos modelos organizacionais da produção e do trabalho para conseguirem resultados eficientes em termos de competitividade.

O século passado foi marcado por uma enorme aceleração de mudanças tecnológicas e organizacionais que desmistificaram paradigmas de uma economia voltada para fontes de riqueza materiais - como a terra, os recursos minerais e o trabalho - e colocaram as empresas diante de um quadro onde a riqueza é o produto do conhecimento.

Neste novo cenário, as empresas passaram a investir em novas técnicas de gestão, voltadas para a valorização das qualificações e especializações dos recursos humanos no ambiente de trabalho. Mas estes investimentos somente serão aproveitados se as empresas criarem por sua vez o ambiente propício para transformar os investimentos em capital humano em melhores processos, produtos ou serviços. E isto somente ocorre quando as firmas incorporam o processo de aprendizagem como sendo uma atividade permanente. Esta postura permite o aperfeiçoamento das competências existentes e a formação de novas competências, consideradas úteis para melhorar as oportunidades de expansão, agregação de valor e sucesso na disputa pela competitividade.

Diante deste contexto, cada vez mais as empresas precisam estar inseridas em um contexto de aprendizado contínuo, desenvolvendo equipes de trabalho competentes, investindo na capacitação e na educação continuada de seus funcionários. Ao mesmo tempo, como parte do processo de aprendizagem continua as empresas devem aprender a relacionar-se com o ambiente externo, ampliando as redes de parceria que lhes permita expandir seus conhecimentos, especialmente através da interação com universidades e centros de pesquisa.

2.1- O APRENDIZADO NAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento, definido de vários modos na literatura acadêmica¹, envolve tanto o conhecimento explícito quanto o implícito, adquirido pelos trabalhadores das organizações, e que lhes capacita não somente a desempenhar bem as suas funções, mas também a melhorá-las, a inová-las. O estoque de conhecimento das empresas, portanto, varia diretamente com os investimentos em capital humano (educação, treinamento, reciclagem), mas o usufruto deste fator somente pode ser colhido quando a empresa adota uma postura que permita que os fluxos de informação não sejam bloqueados por estruturas organizacionais rígidas e autoritárias (Terra, 1999).

De fato, este processo de transformação do conhecimento em melhorias e inovações não é um processo automático mas depende da postura da própria empresa, que deve adotar uma postura aberta à mudança, à criatividade. Deve transformar-se, segundo Botelho (1997), em uma organização de aprendizagem (*learning organization*). Este termo, na definição de Garvin (1993, p.80), significaria “*uma organização voltada à aprendizagem é uma organização capacitada na criação, aquisição, e transferência de conhecimento, e na modificação de seu comportamento para refletir novo conhecimento e novos discernimentos*”.

1. Terra (1999), na sua tese de doutorado, faz uma excelente revisão bibliográfica da literatura das teorias e conceitos referentes ao aprendizado e geração de novos conhecimentos, sob a perspectiva individual e coletiva.

As organizações voltadas à aprendizagem estariam capacitadas para a solução sistemática de problemas, a experimentação com novas abordagens, a aprendizagem de sua história passada e de sua própria experiência, a aprendizagem com as experiências e melhores práticas alheias, e a transferência de conhecimento rápida e eficientemente para toda a organização (Garvin, 1993). Estas organizações aprendem à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos.

As organizações mais eficientes no mercado, hoje, são aquelas que descobriram a importância da capacidade de aprender e de delegar a tomada de decisão às suas mais diversas áreas funcionais ou, melhor ainda, às equipes conhecedoras do assunto em questão. Neste ambiente organizacional as barreiras autoritárias são dissolvidas para permitir que o conhecimento flua e alimente o processo de melhoria contínua da empresa. Assim, permitindo que os fluxos de informação estejam disponíveis para melhor alicerçar processos de tomada de decisão mais baseados no mérito (decide quem sabe do assunto), as organizações melhoram o capital social que permeia as relações internas da firma, que se constituem em redes em contraposição às estruturas tradicionais rígidas e autoritárias. Assim, as organizações que aprendem estão constantemente focadas na ampliação contínua de novos conhecimentos que lhes permitam gerar inovações e todo este processo é alicerçado no trabalho em equipe, na motivação, confiança mútua e cooperação.

Marquadt (Apud Fleury & Oliveira Jr., 2001, p.252) define as organizações de aprendizagem como *“empresas que estão continuamente se autotransformando, utilizando tecnologia, empowerment e expandindo o aprendizado para melhor se adaptarem e terem sucesso em um ambiente mutável”*.

No paradigma atual, focado na valorização do conhecimento e nas habilidades intelectuais dos recursos humanos, as organizações precisam incentivar continuamente a ampliação das competências de seus funcionários, visando obter sucesso no desempenho de suas atividades. Para isto é essencial que as empresas estimulem o aprendizado, permitindo que as pessoas disseminem novos conhecimentos no contexto de trabalho e, ao mesmo tempo, que aprendam constantemente com eles.

“A empresa que desenvolver em sua estrutura uma visão mais ampla, possibilitando a ampliação das habilidades individuais, e como consequência, aumentando a capacidade de resposta na organização, estará trabalhando com o processo que dá origem ao conhecimento: O aprendizado” (MANO, 2002, p. 34).

Assim, por exemplo, reconhece-se que o sucesso das empresas japonesas, deve-se, sobretudo, à seus processos internos de aprendizagem. Isto pode ser claramente observado em experiências exitosas como no caso do sistema toyota de produção, onde o conhecimento e a especialização dos trabalhadores era o grande diferencial competitivo.

Nesse sentido, não há dúvidas de que o aprendizado organizacional permite a apropriação e disseminação dos conhecimentos e competências necessárias para o melhor posicionamento das firmas no mercado competitivo.

As empresas de sucesso no futuro serão aquelas que conseguirem reter pessoas comprometidas com os interesses organizacionais e que queiram aprender constantemente, desde o nível de serviço mais baixo até a alta gerência. Sob essa ótica, torna-se necessário romper com as barreiras que dificultam o aprendizado, substituindo modelos de organização do trabalho burocráticos por sistemas baseados no trabalho em grupo e na participação e envolvimento das pessoas nos mais diversos setores da firma. Deste modo, encaminham-se as organizações para constituir sistemas de redes, apoiadas no capital social da empresa, e por onde transitam os conhecimentos que conferem vantagens competitivas.

2.2- A INTERAÇÃO UNIVERSIDADE – EMPRESA

Na busca de aprimorar sua eficiência, as empresas procuram formar parcerias que venham auxiliar na solução de problemas específicos assim como incrementar a sua base interna de conhecimentos. A interação universidade - empresa permite que a firma encontre auxílio para a solução de seus problemas tecnológicos através dos conhecimentos de pesquisadores universitários.

Plonski (Apud Pietrovski, 2002, p. 28) define a interação universidade - empresa como *“um arranjo institucional entre as organizações de natureza fundamentalmente distinta, que podem ter finalidades diferentes e adotar formatos bastante diversos. Inclui-se neste conceito desde interações tênues e pouco comprometedoras como estágios profissionalizantes, até vinculações intensas e extensas, com os grandes programas de pesquisa cooperativa, em que chega a ocorrer repartições dos créditos resultantes da comercialização dos seus resultados”*.

Waack e Vasconcellos (1996) citam as principais vantagens dessa parceria. Segundo eles, as vantagens para a universidade são:

- Captar recursos adicionais que possibilitem manter pesquisadores competentes na universidade e atualizar equipamentos para pesquisa.
- Aumentar a participação no desenvolvimento nacional
- Melhorar e atualizar o ensino
- Divulgar a universidade

Já as vantagens para a empresa são:

- Desenvolvimento tecnológico com custo menor e maior rapidez
- Acesso aos laboratórios e bibliotecas da universidade
- Apoio de recursos humanos altamente qualificados
- Atualização tecnológica constante
- Idéias para novos produtos e processos
- Melhorias em produtos e processos

No Brasil, a interação Universidade – Empresa pode ser vista em exemplos como: Embraer e ITA; as empresas Weg, Tupy e Embraco e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); a Petrobrás e diversas universidades brasileiras, onde são desenvolvidos diversos programas de especialização; várias empresas de papel e celulose e as parcerias com a ESALQ-USP e a Universidade Federal de Viçosa.

Este tipo de cooperação exerce um papel fundamental no estabelecimento de uma estratégia competitiva, visto que esta parceria intensifica o processo de transferência de informações e conhecimentos, criando um efeito sinérgico de aprendizagem mútua.

Para Waack e Vasconcellos (1996: 05): *“a cooperação entre a universidade e a empresa pode ocorrer de várias formas: apoio técnico e prestação de serviços por parte da universidade; oferta de informação técnica especializada; programas de capacitação; cooperação para a formação de recursos humanos; intercâmbio de pessoas organizações de seminários e reuniões em conjunto; contatos pessoais; consultoria especializada; estímulo e prêmios a pesquisadores, docentes e estudantes acesso a instalações especiais; apoio à pesquisa básica; desenvolvimento tecnológico conjunto e transferência de tecnologia”*.

De modo geral, a integração universidade-empresa permite uma aplicação prática do aprendizado nas universidades assim como também gera importantes resultados em termos de aquisição e aprimoramento de conhecimentos dentro das firmas, o que constitui um excelente diferencial em termos de competitividade.

3- OS INVESTIMENTOS EM CAPITAL HUMANO

Conforme discutido acima, o contexto atual demanda que as empresas de manufatura inovadora se tornem organizações adaptativas, flexíveis e capazes de melhorar

continuamente, através da criação, adoção e transferência de novo conhecimento com vistas a atingir competitividade mundial. E esta capacidade de aprendizado das empresas é determinada pelo estoque de conhecimento adquirido pelos seus empregados. Portanto, atualmente as organizações passaram a exigir maiores níveis de educação formal e informal de seus recursos humanos

O capital humano – pessoas educadas e habilitadas – tem sido o grande diferencial da economia moderna, como fator extremamente útil no desempenho e na lucratividade das empresas.

O debate acerca do capital humano teve início em nosso País a partir da década de 70 com as publicações das obras de Theodore W. Schultz. Para ele (1973:15): *“a característica distintiva do capital humano é a de que ele é parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de rendimentos futuros, ou ambas as coisas”*.

A teoria do capital humano assume que pessoas com seus corpos, habilidades e conhecimentos são parte de um estoque de capital do mundo. Nesse contexto, tornam-se extremamente importantes os investimentos feitos por uma sociedade no sentido de melhorar as habilidades e talento de sua população. O capital humano está ligado, basicamente, à produtividade econômica dos indivíduos.

Os investimentos em capital humano são importantes, porque possibilitam às empresas a melhoria do nível de capacitação de seus trabalhadores e técnicos, permitindo assim aumentar o seu potencial lucrativo, o que não é conseguido apenas mediante processos, mas, sobretudo pela eficiência e qualificação das pessoas envolvidas no processo de trabalho. Esses investimentos, além de serem extremamente importantes para a economia, refletem-se positivamente sobre a qualidade de vida de uma população.

A falta desses investimentos básicos implica em grande desperdício econômico, visto que condena uma grande parte da população a um baixo nível de produtividade e baixa remuneração, relegando estes indivíduos a uma situação praticamente inalterável de pobreza (FONSECA & DAHLMAN Apud NOGUEIRA & ROSA: 2000).

Entre importantes investimentos na capacitação de recursos humanos, serão destacados neste trabalho a formação educacional, o e-learning (educação à distância), os treinamentos e os programas de especialização. Os sub-itens a seguir, detalham cada um desses investimentos.

3.1- A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

A educação formal é considerada um investimento que tem por objetivo incrementar os atributos dos indivíduos, através da ampliação de seus conhecimentos e desenvolvimento de suas características pessoais como responsabilidade, sociabilidade, pontualidade, etc.

Vários estudos enfatizam a importância da educação tanto para o desenvolvimento das habilidades individuais como para o crescimento econômico de empresas e países.

Segundo Nogueira & Rosa (2000:05) *“Investimentos básicos em educação representam uma base sólida para o desenvolvimento econômico das nações ao criarem uma perspectiva de desenvolvimentos crescentes no longo prazo e ao melhorarem a qualidade de vida da população como um todo”*.

A educação representa um acréscimo nos valores culturais dos indivíduos e constitui um efetivo investimento nas pessoas, à medida que aperfeiçoa suas capacitações e assim aumenta os futuros rendimentos a serem auferidos por elas. Nesse sentido, conclui-se que as capacitações técnicas adquiridas através da educação podem gerar altos benefícios para os indivíduos que nela investem.

“Na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para

sua aplicação. Profissionais universitários e especializados tornam-se o maior grupo empregado” (Crawford, 1994, p. 38).

No contexto das empresas de manufatura inovadoras, os requerimentos de educação formal cresceram, modificando o perfil de qualificação dos recursos humanos. Como exemplo, após a privatização, a política de recursos humanos da Embraer colocou como exigência deter o Segundo Grau completo. Nesse sentido, um estudo da Cepal realizado por Franco (2000) mostrou que, no paradigma produtivo atual, um chefe de família latino-americano deve ter pelo menos 12 anos de estudo para garantir um bem-estar adequado a sua família durante todo seu ciclo de vida.

No caso da economia brasileira estes requerimentos são muito elevados, face à elevada desigualdade que historicamente tem caracterizado a distribuição dos investimentos em capital humano. Assim, segundo Soto-Urbina e Vieira (2001), os dados de 1999 da Pesquisa de Domicílios realizada pelo IBGE mostraram que 67,3 % das pessoas e 65,9% dos trabalhadores não completaram o ciclo básico educacional. Ou seja, dois terços da população brasileira pode ser considerado como excluído do setor moderno da economia, pois as empresas que trabalham com manufatura de alto conteúdo tecnológico necessitam de um trabalhador que tenha pelo menos o segundo grau completo.

Mais ainda, esses autores mostram que apenas perto de um quinto da população tem o Segundo Grau completo, condicionando as possibilidades brasileiras de produzir bens com alto conteúdo de inovações.

Diante deste contexto, fica claro que a educação constitui um importante requisito para o desenvolvimento econômico de uma nação, bem como para a redução da pobreza e de desigualdades sociais.

3.2- O MÉTODO E-LEARNING

Recentemente, tem crescido o incentivo a prática de cursos a distância, tendo em vista vantagens como o acesso a novas oportunidades de negócios e a maior rapidez no processo de aprendizagem.

Para Dohmen (Apud Leonel, 2001, p.17) *“educação à distância é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo, onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, onde o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível de ser feito à distância através da aplicação de meios de comunicação capazes de vencer longas distâncias”*.

O e-learning consiste na prática de fazer cursos à distância por meio de recursos tecnológicos e informatizados. Apesar de ainda não estar tão difundido no meio empresarial, este método tem crescido nos últimos anos.

As vantagens deste processo de aprendizagem são indiscutíveis, entretanto os alunos de um curso à distância precisam estar muito mais centrados e motivados para obter bom rendimento, que nos cursos presenciais.

3.3- O TREINAMENTO

O treinamento no local de trabalho representa um aumento considerável nas qualificações dos indivíduos e constitui a modalidade de investimento em capital humano de maior impacto econômico. Na realidade, o processo de treinamento pode ser visto como uma espécie de “educação adicional”.

O treinamento é um processo típico de um ambiente integrador e motivador, representando assim um importante caminho para a conquista dos objetivos empresariais. Ele permite aos trabalhadores obter o conhecimento, a especialização e a conduta exigidos pela firma.

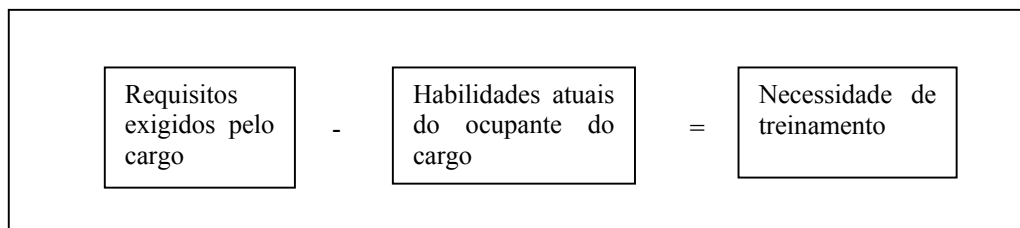
Segundo Chiavenato (1998: 495) "*O treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Neste sentido, o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização*".

O treinamento é realizado de acordo com as necessidades da firma. Quando esta cresce, as necessidades mudam e conseqüentemente o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento devem ser constantemente levantadas, determinadas e analisadas a fim de que sejam estabelecidos programas adequados para satisfazê-las de forma conveniente (CHIAVENATO, 1998).

O treinamento também é feito em função da análise do padrão de qualificação, já que a organização pressupõe que os empregados possuam o conhecimento, a habilidade e a conduta desejados pela empresa. Nesse sentido, é de vital importância considerar os cargos para os quais os funcionários devem ser treinados, já que o treinamento é modelado, para desenvolver as características comportamentais e intelectuais, necessárias para o desempenho eficiente de cada cargo específico.

Chiavenato (1998: 503) define uma necessidade de treinamento ao nível do cargo como: "*uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo*".

Figura 1 - Conceito de necessidade de treinamento ao nível do cargo



Fonte: Chiavenato, 1998, p. 503

O treinamento para o cargo permite ao trabalhador adquirir a capacitação necessária para melhorar seu desempenho e aumentar sua produtividade na firma. Por esta razão Azevedo (1992: 22) afirma que: "*O treinamento de pessoal é o investimento em capital humano que apresenta o maior retorno privado e é tido como de grande importância para o desenvolvimento econômico*".

3.4- OS PROGRAMAS DE ESPECIALIZAÇÃO

As modernas técnicas de gestão empresarial, encontram-se crescentemente aliadas ao acúmulo de novos conhecimentos, visando o melhor posicionamento competitivo no mercado. Nesse contexto, os programas de especialização surgem como uma forma de educação continuada, com um caráter de curso de pós-graduação, especialização ou MBA (Master in Business Administration), visando estabelecer a continuidade do processo de qualificação dos trabalhadores nas empresas.

O objetivo de um programa de especialização consiste essencialmente, em contribuir para o aprimoramento do aprendizado nas firmas, através do estímulo ao processo contínuo de capacitação dos funcionários e da geração de diferenciais competitivos nos padrões de organização do trabalho.

Em geral, os programas de especialização capacitam os recursos humanos a desenvolverem as competências profissionais desejáveis ou exigidas pela empresa, e permitir que estes possam aplicá-las para solucionar os mais diversos problemas no contexto de trabalho, sejam eles mais genéricos ou específicos.

Os programas de especialização permitem ainda capacitar seus participantes a absorver e transferir conhecimentos tácitos na área de trabalho, que são considerados como uma espécie de know-how ou habilidade acumulada nas pessoas, numa forma intangível. Este tipo de conhecimento, segundo Lara (2001: 26), *“somente pode ser acessado através de colaboração direta e de comunicação com pessoas que detêm tal conhecimento”*. Assim, deve-se salientar o papel essencial desempenhado por estes cursos de especialização no desenvolvimento de capacitações como comunicação, cooperação, liderança, etc., que poderão ser aplicadas produtivamente na solução de vários problemas no ambiente organizacional.

Deve-se notar, ainda, que quando bem gerenciada, a capacidade de transferir o conhecimento tácito será estimulada, promovendo a sua codificação e a sua transformação em vários tipos de inovações ou melhorias, sejam em produtos, serviços ou processos.

4- A EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

A competitividade global vem sendo marcada pelo avanço tecnológico e novos métodos de organização trabalho e da produção, exigindo crescentemente a concepção de novos modelos para formação e treinamento de funcionários qualificados.

A formação profissional e gerencial deve estar cada vez mais apoiada na educação continuada, voltada para o desenvolvimento de competências e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Um programa de educação continuada envolve cursos de pós-graduação, especialização e MBA, com elevada qualidade, voltados para funcionários das mais diversas áreas de trabalho, em empresas de diferentes portes e setores de atuação. Esses cursos auxiliam as organizações na melhoria de seus processos produtivos, para que possam prever e lidar com as mudanças no ambiente de negócios. Isto ocorre porque estes programas de educação continuada capacitam os executivos com conceitos e práticas gerenciais, tornando-os aptos a assumirem crescentes responsabilidades nas empresas, em tarefas multifuncionais e interdisciplinares.

O resultado mais intangível e de grande relevância, que pode ser gerado através de Programas de Especialização, é a criação de capacitações e competências no ambiente de trabalho. Isto porque as competências permitem o enfrentamento das mais complexas situações e desafios, constituindo assim, o grande pilar da vantagem competitiva das empresas. Este papel central que assumem as competências no paradigma produtivo atual decorre do fato de que: *“As competências são as modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que desejamos conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do ‘saber fazer’.* *Através das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências”* (ENEM Apud THIEL, 2002, p.46).

Deste modo, através da educação continuada são geradas e melhoradas as qualificações e competências profissionais que permitem o melhor cumprimento das novas exigências do mercado, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de inovações e estratégias competitivas das firmas. Portanto, é importante deixar claro que neste novo contexto as empresas não somente podem apoiar-se na educação formal e no treinamento como recursos imprescindíveis para o enfrentamento dos desafios impostos pelo mercado competitivo, mas devem introduzir a educação continuada, incentivada por programas de especialização, para assim satisfazer as exigências de atualização de conhecimentos e aprimoramento contínuo do aprendizado e da qualificação.

Deve-se salientar ainda que o acompanhamento e a avaliação das competências geradas por investimentos em Programas de Especialização são de fundamental importância para o planejamento do desenvolvimento dos recursos humanos da organização.

5- CONCLUSÃO

As habilidades intelectuais dos recursos humanos têm sido o grande diferencial competitivo da economia moderna, como fator extremamente útil no desempenho e na lucratividade das empresas. Nesse sentido, os investimentos que possam desenvolver o conhecimento e a qualificação profissional dos indivíduos representam um importante diferencial competitivo num mercado marcado por concorrência bastante acirrada.

Observou-se neste trabalho, que o capital humano é um elemento extremamente relevante para que uma firma se torne competitiva na economia global e segundo alguns estudiosos, constitui a peça fundamental da organização do futuro. As organizações modernas precisam incentivar e desenvolver o aprendizado em suas estruturas internas, estimulando a ampliação da competência de seus funcionários através de treinamentos e programas de especialização. O processo de competitividade hoje depende cada vez mais dos conhecimentos e capacitações dos indivíduos ao invés do barateamento da força de trabalho e dos recursos materiais.

Os programas de educação continuada permitem que os trabalhadores, por meio de cursos de pós-graduação e especialização/MBA, possam ampliar suas competências, assim como absorver, aplicar e difundir novos conhecimentos no ambiente de trabalho.

A educação e o treinamento são recursos imprescindíveis para o enfrentamento dos desafios impostos pelo mercado competitivo, mas a educação continuada, incentivada por programas de especialização, é o fator essencial para satisfazer as exigências de atualização de conhecimentos e aprimoramento contínuo do aprendizado e da qualificação.

O principal desafio de nosso século consiste em tornar cada vez mais produtivo o conhecimento dos indivíduos no mercado de trabalho. É do potencial humano que dependerá cada vez mais a prosperidade futura e a sobrevivência das economias desenvolvidas.

Entretanto, a capacidade produtiva do indivíduo pode permanecer inativa se o seu ambiente de trabalho lhe for restritivo, de forma que impeça seu desenvolvimento e expansão de suas habilidades. Por outro lado, se a organização for um ambiente de integração, motivação e aprendizagem, os trabalhadores poderão crescer, desenvolver suas competências e encontrar satisfação ao promover os objetivos e estratégias competitivas da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, P. F. **Esforço tecnológico através de investimentos em capital humano nas empresas do Setor de Bens de Capital Brasileiro**. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOTELHO, D. **Organizações de aprendizagem**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo, Atlas, 1994.

FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

Franco, R.; La Agenda Social Latinoamericana del Año 2000; **Revista de la Cepal**. Abril 2000, p.55-66.

Garvin, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, Sep.-Oct., 1993, p. 78-91.



HEERDT, A. P. S. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior.** 2002. Dissertação (Mestrado em Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LARA, C. R. D. **Gestão do conhecimento – a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** 2001. Dissertação (Mestrado em Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LEITE, M. P. **A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional.** São Paulo, Atlas, 1996.

LEONEL, J. N. **Criação e gestão da aprendizagem contextualizada nas organizações utilizando a telemática.** 2001. Dissertação (Mestrado em Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MANO, R. B. **Gestão do conhecimento e organizações que aprendem: são as empresas, na essência do conhecimento, inteligentes?** 2002. Monografia (Curso de Especialização em Gestão de Negócios Integrados) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

NOGUEIRA, C. A. G. & ROSA, A. L. T. **Crescimento e capital humano: evidências empíricas recentes para o Brasil numa perspectiva regional.** Ceará, UFC/CAEN, 2000.

OLIVEIRA E SILVA, ANA. M. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações do conhecimento.** 2002. Dissertação (Mestrado em Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PIETROVSKI, Eliane F. **A gestão do conhecimento e a cooperação Universidade-Empresa: O caso da unidade de Ponta Grossa do CEFET-PR.** 2002. Dissertação (Mestrado em Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RIBEIRO, CLÁUDIA R. B. **Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento.** 2000. Dissertação (Mestrado em Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SHULTZ, T. W. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa.** Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973.

SOTO-URBINA, L.M.; VIEIRA, W.J. A educação da força de trabalho como condicionante da inovação no Brasil. In: VII ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E PÓS-GRADUAÇÃO DO ITA, São José dos Campos, 2001, 12 p.

Terra (1999). **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas das Empresas Brasileiras.** 1999. Tese (Doutorado em Administração), FEA - Universidade de São Paulo, 1999.

TERRA, J. C.C. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** 5ª edição, São Paulo, Negócio Editora, 2000.



THIEL, E. E. **Proposta de modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais.** 2002. Tese (Mestrado em Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WAACK, R. S. & VASCONCELLOS, E. **Avaliando a integração Universidade-Empresa.** São Paulo, USP, 1996.

THE CONTINUED EDUCATION AS COMPETITIVENESS FACTOR

***Abstract:** In the current times, the firms' technological and organizacional modernization require new capacities, in order face a dynamic and risky market. In the new productive paradigm, the intellectual abilities are vital because they affect the enterprises' capacity to innovate. Thus, the firms' competitive efficiency is supported by the endowment of its labor force capable to deal with the knowledge factor. The education is considered an investment that has for objective to develop the attributes of individuals, increasing its knowledge and developing its abilities. The objective of this work is to examine the role of the continued education for the development of qualifications, which stimulate the creation of innovations, the growth and the competitiveness of the companies. This examination is initiated analyzing the organizational changes demanded by the new economic paradigm, which require the firm to become a learning organization. Afterwards, it is discussed the role played by the various types of human capital investments for improving labor force's abilities and qualifications, which are considered to be the base for develop competitive advantages. Finally, it is discussed the importance of introducing a continued education program in order to model the labor competencies, which abilitate the firm to gain competitive efficiency.*

***Key-words:** Qualifications, competitiveness, innovation, competencies.*