

EDUCAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM SERVIÇOS DE SAÚDE

ORGANIZATIONAL STRATEGY AND EDUCATION IN HEALTH CARE SERVICES

Fábio Rogério de Morais

Universidade Federal de Rondônia – Brasil.
Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCSA
fabiomorais@unir.br
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7348-5203>

Carmen Augusta Varela

Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Brasil.
Doutorado em Economia de Empresas
Carmen.Varela@fgv.br
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2779-7801>

Gilmara Lima de Elua Roble

Centro Universitário FEI – Brasil.
PPGA em Administração de Empresas
gilmararoble@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1219-6931>

Eryka Eugenia Fernandes Augusto

Centro Universitário FEI – Brasil.
PPGA em Administração de Empresas
eryka_fernandes@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9298-4937>

RESUMO

Este estudo aborda a “educação corporativa e estratégia organizacional” a partir da convergência de práticas que permitem entender como a educação corporativa dá suporte ao planejamento estratégico. Adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, por duas razões: a complexidade das decisões, formulação e implantação das estratégias e a variabilidade das práticas educacionais em suporte aos objetivos estratégicos. As descobertas empíricas revelam que as organizações que não conseguem integrar a educação corporativa às estratégias de negócio subutilizam o potencial da informação, da aprendizagem e do conhecimento e, conseqüentemente, apresentam pior desempenho em tempo e recursos, no cumprimento dos objetivos estratégicos. Como meio para superar estas limitações, identifica-se que as aprendizagens e os conhecimentos organizacionais, quando integrados aos objetivos estratégicos, podem produzir melhores resultados esperados. Assim, todo objetivo estratégico deve possuir um mapa de aprendizagens e de conhecimentos necessário para atingi-lo, integrado ao plano de ação baseado em competências.

PALAVRAS-CHAVE

Educação corporativa. Estratégia. Aprendizagem. Conhecimento. Hospital.

ABSTRACT

This study addresses “corporate education and organizational strategy”, from the convergence of practices that allow understanding how corporate education can support strategic planning. To do this, we adopted the case study as research strategy for two reasons: the complexity of the decisions, formulation and implementation of the strategies, and the variability of the educational practices that support the strategic objectives. Empirical findings reveal that organizations that fail to integrate corporate education into business strategies underutilize the potential of information, learning and knowledge, and consequently show a worse performance in time and resources to achieve the strategic objectives. As a means of overcoming these limitations, it is identified that learning and organizational knowledge, when integrated with strategic objectives, can produce better expected results. Thus, every strategic objective must have a map of learning and knowledge, necessary to achieve it, integrated into the action plan based on competences.

KEYWORDS

Corporate education. Strategy. Learning. knowledge. Hospital.

INTRODUÇÃO

O estudo analisa as práticas de educação corporativa no segmento hospitalar, especificamente na interface com as estratégias organizacionais, cuja justificativa social e econômica desta análise é o aumento dos gastos em saúde, sejam eles decorrentes da ampliação de despesas (países emergentes) ou a expansão dos serviços (países desenvolvidos), sem mencionar a atual pandemia da COVID-19. Neste cenário, acredita-se que a educação corporativa pode contribuir para a melhor gestão dos indicadores (GONÇALO; BORGES, 2010) aplicados às estratégias organizacionais (HENDERSON; THOMAS, 1992; SHIELL; HAWES; GOLD, 2008; GINTER; DUNCAN; SWAYNE, 2018), por meio da aprendizagem e do conhecimento organizacional utilizados no cumprimento dos objetivos estratégicos (KAISSI; BEGUN, 2008; HOLSAPPLE; SINGH, 2001).

No entanto, ainda que os hospitais brasileiros executem seus planos estratégicos, seja por exigência legal (CF/88; Lei 8.080/90) ou mercadológica (WILLIAMSON, 1991; CHANDLER, 1992), é complexo identificar os meios mais favoráveis para minimizar incertezas decorrentes do ambiente (ZACK, 2003; QUINN, 1999). A própria complexidade e as variações dos serviços hospitalares (equipes, práticas e protocolos clínicos, entre outros) dificulta especificar quais as aprendizagens e conhecimentos são necessários às variações estratégicas, pois, ainda que a estratégia apresente um conjunto de elementos capazes de traduzir esforços em resultados (BARTLETT; GHOSHAL, 2002; QUINN, 1999), nem sempre os hospitais alcançam o desempenho esperado.

Isto ocorre porque não basta ter uma estratégia definida, mas precisa de práticas, ações, comportamentos e hábitos corporati-

vos de criação e entrega de valor estratégico (TEECE, 2010), coerente com a estratégia escolhida (CHIA; MACKAY, 2007; HOLSAPPLE; SINGH, 2001). É neste contexto que a educação corporativa pode apoiar o planejamento, formulação (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2006), execução (BEGUN; KAISSI; SWETLAND, 2005; KAISSI; BEGUN, 2008) e o cumprimento dos objetivos (BORBA; KLIE-MANN NETO, 2008; GONÇALO; BORGES, 2010; GUO; HARIHARAN, 2012), como a construção do modelo de gestão (CECÍLIO; MENDES, 2004).

Embora saiba-se da importância de gerenciar o conhecimento (BEER *et al.*, 2005; HOLSAPPLE; SINGH, 2001) no cumprimento das estratégias organizacionais (TEECE, 2010), especialmente quando a gerência encontra resistência na execução da estratégia, como ainda acontece no setor de saúde (CECÍLIO; MENDES, 2004; GUO; HARIHARAN, 2012), há, portanto, que se compreender como equilibrar a demanda por cuidados com alta qualidade, associados às restrições de recursos dos serviços de saúde, em longo prazo.

Acredita-se que a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional pode facilitar a consecução dos resultados pretendidos pela organização, se alinhados aos fins estratégicos e ao conjunto de competências organizacionais e individuais (BEER *et al.*, 2005), como ao portfólio de recursos da organização (CHIA; MACKAY, 2007; HOLSAPPLE; SINGH, 2001; TEECE, 2010). Acredita-se, ainda, que o conhecimento e a aprendizagem organizacional, ao se vincularem às estratégias (ANTONELLI; CAPIELLO; PEDRINI, 2013; ALLEN, 2002; MEISTER, 1997), favorecem ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais (BLACKMORE; SACHS, 2012;

EL-TANNIR, 2002; GONÇALO; BORGES, 2010; SLAVIN, 2011).

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o papel da educação corporativa na formulação e implementação das estratégias de negócio neste segmento complexo que são os hospitais. Busca-se produzir contribuições gerenciais ao esclarecer a seguinte questão de pesquisa: **na percepção dos gestores hospitalares, como a educação corporativa atua na formulação e implementação das estratégias organizacionais?**

Para responder a esta questão, o trabalho foi estruturado em quatro partes: (I) introdução, que apresenta o contexto e a interface teórica; (II) apresentação do método; (III) apresentação e análise de dados; e, por fim, (IV) as contribuições do estudo. A pesquisa empírica foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos, quando se analisou cinco hospitais, com variação de porte e estrutura, situados em dois estados brasileiros, em duas regiões geográficas diferentes. Na seção seguinte apresenta-se o referencial teórico, que embasa a discussão dos resultados deste estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se uma breve revisão da literatura da área de gestão sobre os temas (I) estratégia organizacional no setor de saúde e o papel da (II) educação corporativa na consecução dos objetivos organizacionais, a seguir.

Estratégia Organizacional

O conceito de estratégia é abrangente (MINTZBERG *et al.*, 2009), e existem análises com senso de utilidade para contextos organizacionais específicos (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014). Neste estudo se adota a de-

finição de Mintzberg *et al.* (2009), que pode ser compreendida de cinco formas diferentes, mas inter-relacionadas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Os hospitais, de forma geral, adotam a estratégia como um plano estabelecido no conjunto de diretrizes previamente definidas. O plano estratégico é o mapa formal dos objetivos que a organização pretende atingir em curto, médio e longo prazos, por isso é programável, sistemático, racional e holístico, permitindo à organização concentrar-se em transformações relevantes e duradouras para o futuro (PERERA; PEIRÓ, 2012). A estratégia planejada almeja potencializar os resultados pretendidos e assegurar que os objetivos sejam alcançados (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2001).

Embora o setor hospitalar adote o plano estratégico, os gestores utilizam-se de padrões de escolhas e de tomadas de decisão, mais ligado à estratégia como um padrão de ações ou de comportamentos (KAISSI; BEGUN, 2008; PERERA; PEIRÓ, 2012). Isto é, um nicho estratégico (MINTZBERG *et al.*, 2009; PERERA; PEIRÓ, 2012), com escolhas prevalentes em determinadas áreas específicas, como tipos de especialidades médicas ou nível de complexidade no atendimento, quanto ao modo estratégico de melhorar o posicionamento competitivo (MINTZBERG *et al.*, 2009).

Destaca-se que ao adotar um conceito de construção da estratégia – a estratégia vista como um processo, a organização não precisa excluir os demais conceitos, que podem ser complementares entre si. Assim, compreender a estratégia organizacional exige contextualizar a variação relativa de cada segmento produtivo, pois ela pode assumir muitas formas, dependendo do tipo de organização e das circunstâncias nas quais opera. Ainda que o conceito de

estratégia organizacional se situe no conjunto de objetivos prioritários para se chegar à determinada posição produtiva e/ou mercadológica, ela deve se alinhar às diretrizes que facilitam o acesso a este status.

Kaissi e Begun (2008) avaliaram os efeitos das práticas de planejamento estratégico hospitalar sobre o desempenho financeiro, e identificaram que os resultados financeiros não sofreram alteração. Nota-se que não basta ter o planejamento estratégico e, por isso, acredita-se que há outros elementos que impactam os resultados estratégicos das organizacionais. Neste tema, há evidências teóricas de que a educação corporativa pode se posicionar transversalmente nas estratégias organizacionais, no conjunto de ações e práticas de elaboração das estratégias, de atos decisórios, de execução e análise dos resultados obtidos versus os esperados (BLACKMORE; SACHS, 2012; EL-TANNIR, 2002; MEISTER, 1997; SLAVIN, 2011).

Assim, acredita-se que os sistemas educacionais corporativos em hospitais podem melhorar os resultados estratégicos, ao oferecer aprendizagens e conhecimentos que garantam a execução do planejamento e, conseqüentemente, do desempenho. As ações e políticas educacionais, quando alinhadas ao processo formal de elaboração, formulação e implementação das estratégias, sem negligenciar as estratégias emergentes, podem beneficiar-se de aprendizados e de conhecimentos que melhorem os resultados estratégicos (BLACKMORE; SACHS, 2012; SLAVIN, 2011).

Especialmente durante a pandemia da COVID-19, muitas evidências corroboram tais proposições, especialmente quando se refere às estratégias emergentes (AMIB, 2020). Nota-se que aquelas organizações hospitalares que conseguem desenvolver competências

centradas em objetivos estratégicos emergentes e possuir capacidade de resposta ágil aos estímulos do ambiente, podem conseguir melhores resultados, em termos de cumprimentos dos objetivos estratégicos. Isto reforça a premissa de que a educação corporativa centrada em objetivos estratégicos é o meio mais eficiente de conduzir a organização ao desempenho efetivo.

Há autores que, desde o início deste século, analisam a educação corporativa como elemento organizacional capaz de gerar nas pessoas as competências necessárias para transformar a realidade organizacional, de modo a construí-la e modificá-la para alcançar a competitividade e o sucesso (EBOLI, 2004; KRAEMER, 2004), já que favorece a inteligência competitiva, fato que promove o desempenho da organização e gera bons resultados. Portanto, no próximo tópico, discute-se a teoria que aborda a interface entre educação corporativa e estratégia organizacional.

Educação Corporativa e Estratégia Organizacional

A educação corporativa enfatiza a construção de competências, e exige, da organização e das pessoas que a compõem, a ação conjunta entre objetivos estratégicos e os conhecimentos necessários para alcançá-los. A estratégia é inserida no âmbito do conhecimento, das habilidades e das atitudes necessárias à formulação e à execução dos objetivos, em todos os níveis da organização. É no conjunto de competências pessoais – conhecimentos, habilidades e atitudes (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001) e organizacionais – áreas, processos, atividades, tarefas, rotinas, conhecimentos e tecnologias capazes de gerar valor para o cliente (JURIE, 2000; LEVITT; MARCH,

1988; REIMANN, 1982) que a educação corporativa tem sua ação reforçada.

No entanto, ela deve focar em aprendizagens e no desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias organizacionais (EL-TANNIR, 2002; ALLEN, 2002; MEISTER, 1997). Em síntese, a educação corporativa abarca os elementos essenciais do desenvolvimento humano e organizacional, por meio de competências e foco nas estratégias de negócios das organizações. Centra-se na flexibilidade do aprendizado, no espaço em que ele ocorre, nas formas processuais e metodológicas, e na temporalidade baseada em constância. Assim, destaca-se que a estratégia está centrada nos fins esperados e nos resultados desejados pela organização, enquanto a educação corporativa insere-se nos meios, no suporte às estratégias traçadas e em sua realização, como direcionadora do curso da ação, a partir do aporte de informações, aprendizagens e conhecimentos utilizados nas decisões.

Desse modo, a estratégia afasta-se da mecanização e o planejamento assume o papel criativo daquilo que é moldado, enquanto a implantação se desenvolve por meio de aprendizagens. Isto possibilita a inserção dos valores culturais, das estruturas de poder, dos aspectos cognitivos e do aprendizado, como partes importantes da estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2009). A estratégia organizacional é algo que lida com uma realidade imperfeita, não métrica, no entanto, é formulada a partir do entendimento dos meios efetivos para o alcance dos objetivos organizacionais (SIMON, 1972). O conhecimento e a aprendizagem também são elementos estratégicos para a organização, e visam à sustentabilidade competitiva (ANTONELLI; CAPPIELLO; PEDRINI, 2013; EL-TANNIR, 2002; ALLEN,

2002; MEISTER, 1997; ILYAS, 2017; MINTZBERG *et al.*, 2009; SLAVIN, 2011; BLACKMORE; SACHS, 2012).

A aprendizagem atua no modo como as pessoas atribuem significados às suas experiências de interação social no trabalho, produzindo e transmitindo os saberes, e auxilia na construção da liderança corporativa, permitindo utilizar esse conhecimento para gerar novas fontes de aprendizagens (ILYAS, 2017). Este processo se materializa na aplicação de tais competências para neutralizar as chances de fracasso e ampliar as oportunidades de sucesso, especialmente em mercados competitivos, o que se dá pela capacidade do conhecimento (ANTONELLI; CAPIELLO; PEDRINI, 2013; EL-TANNIR, 2002).

A educação corporativa situa-se como ferramenta de ação na incorporação dos objetivos organizacionais, destacando-se, desse modo, na reestruturação dos ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, descentralizados, determinados e estratégicos por natureza. No alinhamento estratégico, o conhecimento é a essência do modo como as organizações gerenciam, independentemente do setor produtivo ou do segmento de mercado (MEISTER, 1997). As competências essenciais da organização devem ser baseadas nos processos de aprendizagem que promovem o ciclo estratégico (escolhas, implementação e avaliação) (BLACKMORE; SACHS, 2012; LEVITT; MARCH, 1988).

Tais argumentos demonstram que, para a educação corporativa ser efetiva, ela deve ser sistêmica e fazer parte de todo o escopo organizacional. Para isso, deve estar associada aos processos de elaboração e planejamento, de implantação e de execução das decisões estratégicas, e à consecução dos resultados.

MÉTODO

Este estudo adotou na pesquisa empírica a abordagem qualitativa, com tipologia descritiva e estudo de casos múltiplos como estratégia metodológica (DENZIN; LINCOLN, 1994; GEPHART, 2004; YIN, 2005). A escolha do estudo de caso buscou facilitar o processo de compreensão do complexo fenômeno, ao contribuir para as análises empíricas (YIN, 2005). Embora as abordagens sobre o planejamento estratégico estejam bastante consolidadas na literatura de gestão e negócios, a educação corporativa teve sua ênfase a partir da década de 1990 e, apesar do avanço conflituoso entre “um novo paradigma” ou “modismo organizacional”, os estudos anteriores não focaram seu papel auxiliar no cumprimento dos objetivos organizacionais definidos em planos estratégicos e, conseqüentemente, a associação no contexto do desempenho organizacional.

Além disso, existe uma barreira metodológica para se desenvolver hipóteses para testar estruturas formalmente ambíguas e com diferentes configurações complexas, como são os hospitais. Do contrário, correr-se-ia o risco de forçar resultados inexpressivos ou inexistentes, sob o ponto de vista da investigação. Desse modo, a adoção do estudo de caso permitiu fazer a análise empírica de objetos de análise complexos (hospitais) com o rigor necessário à ciência. Um segundo aspecto que merece ser ressaltado sobre a decisão da estratégia metodológica adotada é a complexidade das unidades hospitalares, que são organizações com muitos negócios e desdobramentos de objetivos estratégicos. Embora um dos autores tenha experiência prática e qualificação profissional em administração hospitalar, ainda assim seria uma tarefa desafiadora triangular informações de atores, comportamentos,

tendências e modelo estratégico com uma estratégia de pesquisa mais restrita. O estudo de múltiplos casos permitiu integrar distintas fontes e obter uma compreensão mais aprofundada sobre a participação da educação corporativa no cumprimento efetivo do plano de negócios, e sua contribuição ao desempenho organizacional.

A seleção dos casos ocorreu com base no problema de pesquisa, quando foram priorizados casos com distintos níveis de complexidade (alta, média e baixa) na prestação de serviços de saúde, diferentes níveis de consolidação dos centros de educação corporativa, porte econômico-financeiro (EPP a S/A). As unidades de análise foram as áreas estratégicas (CEOs) e as áreas de educação corporativa (Gerentes ou Coordenadores) ou, quando não estruturadas, o responsável pelo setor que abrigava esta atividade na empresa.

Os instrumentos de coleta de dados foram: a entrevista semiestruturada com roteiro, a observação direta com anotações dos dados relevantes e a análise documental (YIN, 2005). Nesta, a preocupação foi comparar as informações disponíveis sobre as atividades educacionais (proposta de curso, plano de atividades de ensino, documentos de treinamentos, entre outros) com os resultados das entrevistas, a fim de detectar as divergências e convergências das categorias analisadas.

O critério utilizado para a seleção dos sujeitos da pesquisa foi função/cargo, pois, do contrário, o entrevistado escolhido pela organização poderia comprometer os resultados dos dados, seja pelo desconhecimento das estratégias organizacionais e seus desdobramentos, ou das políticas e ações de educação corporativa. Portanto, foram selecionados cinco gestores do nível estratégi-

co organizacional (diretores administrativos e/ou financeiros), chamados de G1, e cinco gestores das áreas de educação corporativa ou de recursos humanos (gerentes ou coordenadores), chamados de G2, em cinco hospitais de diferentes portes (pequeno, médio e grande) e grau de complexidade, localizados em dois estados brasileiros (Minas Gerais e Rondônia). A escolha das unidades de estudo foi a acessibilidade. As entrevistas foram feitas presencialmente, com duração entre 40 e 90 minutos.

A pesquisa utilizou o Modelo de Educação Corporativa proposto por Meister (1997), adaptado por Moraes e Luz (2015 e 2016). A partir das evidências analisadas, o trabalho foi apresentado e discutido preliminarmente em um congresso no ano de 2015, e no ano de 2017 realizou-se um corte transversal em duas instituições, a de maior e a de menor porte (H2 e H5), com o objetivo de avaliar mudanças ao longo do tempo. As entrevistas seguiram a mesma estrutura, com base no roteiro utilizado na primeira fase da pesquisa, para análise das transformações ao longo dos últimos cinco anos.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

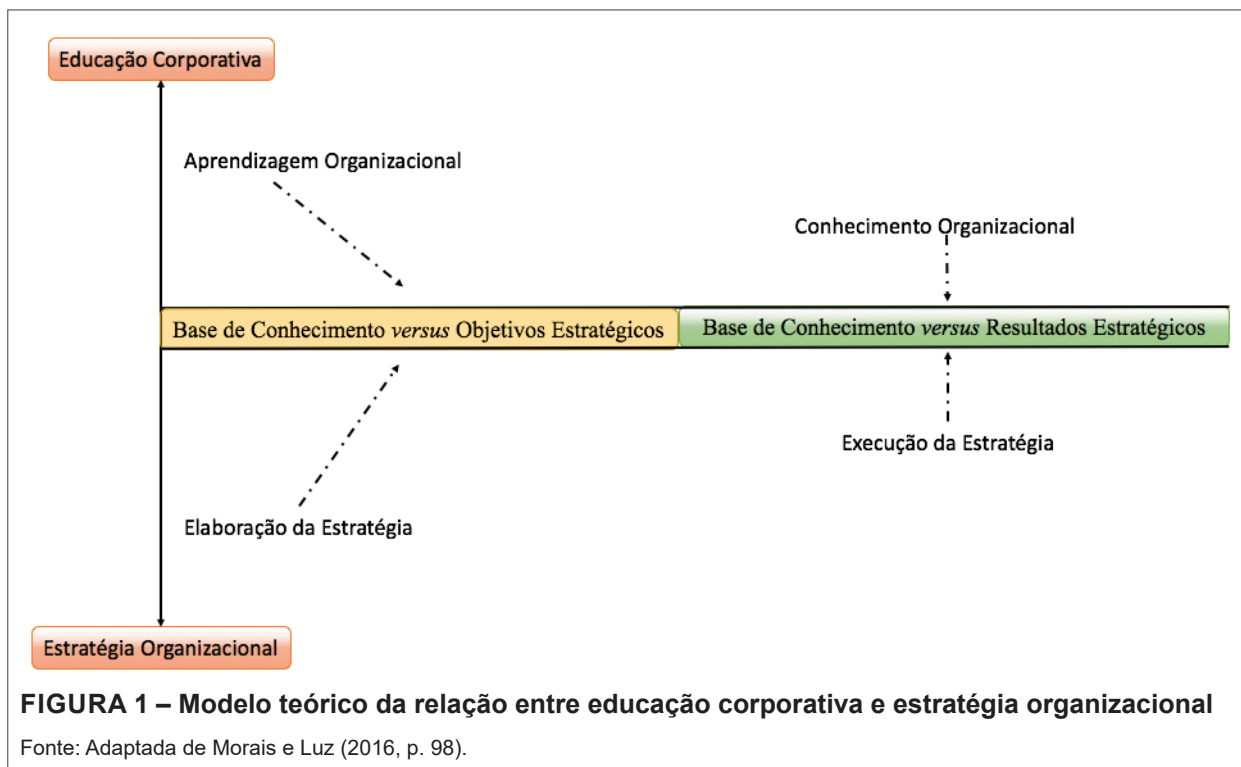
Os hospitais pesquisados receberam a nomenclatura H1, H2, H3, H4 e H5, para fins desta pesquisa. Todos são hospitais particulares e atendem também planos de saúde. Os hospitais H1, H2 e H3 estão instalados na região metropolitana de Belo Horizonte (MG) e os hospitais H4 e H5 estão instalados no interior do estado de Rondônia, em duas cidades diferentes, com informações apresentadas no Quadro 1, a seguir.

O modelo de educação corporativa aplicado para a coleta e análise dos dados teve como proposição identificar a relação

QUADRO 1 – Características das empresas pesquisadas

Hospital	H1	H2	H3	H4	H5
Nº Total de Profissionais	114	551	69	83	48
Nº de Leitos	60	177	36	57	16
Porte	Médio	Grande	Pequeno	Médio	Pequeno
Personalidade Jurídica	Sociedade	S.A.	Sociedade	Cooperativa	EPP
Complexidade	Média/Alta	Alta	Média	Média/Alta	Média

Fonte: Elaborado pelos autores.



existente percebida pelos gestores. A Figura 1 representa o fluxo de definições (deliberações) dos objetivos estratégicos em sua base inferior, como em um *continuum* de ações que vai da elaboração da estratégia, até sua execução, como resultado alcançado ou não.

Por outro lado, em sua base superior, entram as aprendizagens e conhecimentos que devem apoiar (regar) os objetivos estratégicos a fim de desenvolver as competências necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos. Este modelo assume que os objetivos estratégicos devem ser

permeados por aprendizagens e conhecimentos que favoreçam a sua formulação e execução na prática organizacional.

Para identificar em contextos empíricos os elementos teóricos propostos pelo modelo de relação entre educação corporativa e estratégia organizacional, foram realizadas entrevistas com gestores organizacionais e gestores das áreas de recursos humanos ou educação corporativa de hospitais. Além disso, foram analisados documentos (Quadro 02) para identificar a relação prática da educação corporativa com a formulação e a implementação das

estratégias organizacionais, cujo objetivo era confrontar as percepções dos gestores (entrevistas) ao que efetivamente os documentos apresentavam no conjunto de

ações e práticas de elaboração e execução das estratégias versus os resultados esperados, (BLACKMORE; SACHS, 2012; EL-TANNIR, 2002; MEISTER, 1997; SLAVIN,

QUADRO 2 – Documentos Analisados

Documentos	Hospital				
	H1	H2	H3	H4	H5
Documentos relacionados à estratégia organizacional					
Relatório de Planejamento Estratégico (P.E)	✓	✓	✓	✓	✓
Relatório de Área (Tático)	✓	✓			✓
Relatório de Operacional (Metas e Resultados)	✓				✓
Planos de Ação	✓	✓	✓	✓	✓
Relatório com Indicadores – Metas Concluídas/Em Execução/Não Realizadas	✓	✓			✓
Documentos relacionados à Educação Corporativa					
Documentos de Cursos (Programas)	✓	✓	✓	✓	✓
Orientações e Normas técnicas (Manuais Utilizados)	✓	✓	✓	✓	✓
Mapas e Fluxos de Processos (Processos focados em Objetivos)	✓	✓	✓	✓	✓
Protocolo Operacional Padrão (POP's)	✓	✓	✓	✓	✓
Registros de Atas de Reuniões com Enfoque em Conhecimento	✓				✓
E-mails informativos	✓	✓			✓

Fonte: Elaborado pelos autores.

2011), de modo *top-down* – do objetivo no plano estratégico à sua ação de execução.

Portanto, analisou-se os Relatórios de Planejamentos Estratégicos, onde as “macro” decisões estão deliberadas e há os desdobramentos táticos e operacionais, e, ainda, os documentos de atividades de conhecimento e de aprendizagem, como programas de cursos ofertados dentro ou fora da organização aos trabalhadores, documentos técnicos de produtos e serviços (e.g. manuais, especificações e orientações técnicas de órgãos como ONA, ANVISA, entre outros), ATAS de reuniões orientadas à transferência e apropriação de conhecimentos e, por fim, mapas e fluxos de processos, protocolos operacionais padronizados (POP's) relacionados às práticas e rotinas.

Os documentos foram coletados em meios eletrônicos e/ou fornecidos em via física pelas instituições pesquisadas, conforme o caso específico. Assim, foram analisados documentos públicos, de ampla circulação e acesso, mas também houve análises de documentos restritos ao âmbito organizacional, sem liberdade para divulgação neste estudo. Assim, os pesquisadores deste estudo optaram por não apresentar fragmentos nesta pesquisa, seja cópia de texto ou de imagem.

Sobre as entrevistas, elas foram realizadas com o gestor da organização (geral ou administrativo) e gestores de área (recursos humanos ou educação corporativa), como já mencionados anteriormente, cuja finalidade era atender ao objetivo do estudo de analisar como é a percepção dos



gestores sobre a importância do conhecimento e da aprendizagem organizacional para a formulação e execução das estratégias organizacionais, alinhados às competências individuais e organizacionais e priorizados nos investimentos para o alcance dos objetivos estratégicos. (Quadro 3)

Para confrontar a percepção dos gestores sobre as práticas de conhecimentos e aprendizagens focadas no apoio das estratégias organizacionais, utilizou-se de protocolo de pesquisa, tanto para a coleta, como para a análise de dados, ambos sintetizados no Quadro 4.

QUADRO 3 – Perfil dos entrevistados

Hospital	H1	H2	H3	H4	H5
Função	Gerente Geral	Diretor Geral	Diretor Presidente	Diretor Administrativo	Diretor Administrativo e Financeiro
Formação	*MBA	*MBA	*MBA	Especialização	Mestrado
Tempo na função	5 anos	20 anos	12 anos	06 anos	08 anos
Tempo na organização	5 anos	08 anos	03 anos	02 anos	03 anos
Função	Coordenador	Diretor de *GP	Gerente de *RH	Gerente de *RH	Gerente Financeiro e de *RH
Formação	Graduação	*MBA	*MBA	Graduação	Graduação
Tempo na função	01 ano	12 anos	10 anos	02 anos	6 meses
Tempo na organização	03 anos	20 anos	04 anos	02 anos	06 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

* GP = Gestão de Pessoas * RH = Recursos Humanos *MBA= Master of Business Administration

QUADRO 4 – Etapas da Coleta e da Análise de dados

Evidências Teóricas	Entrevistas Gestores	Documentos
<p>1. A consecução da estratégia organizacional é dependente de conhecimentos e aprendizagens focais;</p> <p>2. As organizações que investem na gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional performam melhor no alcance dos objetivos estratégicos;</p> <p>3. Os gestores que percebem esta relação implantam os processos de conhecimento e de aprendizagens alinhados aos processos estratégicos;</p> <p>4. A relação entre a implantação dos processos de conhecimento e de aprendizagens alinhados aos processos estratégicos devem compor o discurso (percepção) e prática gerencial (realidade).</p>	<p>– Importam-se com o conhecimento e a aprendizagem organizacional na formulação das estratégias organizacionais;</p> <p>– O planejamento estratégico possui objetivos estratégicos focados no conhecimento e na aprendizagem organizacional;</p> <p>– Conhecem as práticas de conhecimento e de aprendizagem da empresa ofertadas aos seus empregados;</p> <p>– Conhecem as carências de competências essenciais ao planejamento estratégico;</p> <p>– Sabem os segmentos de cargos priorizados nos investimentos de conhecimentos e aprendizagens;</p> <p>– Há acompanhamento comparativo entre os conhecimentos e aprendizagens organizacionais existentes e os objetivos estratégicos alcançados.</p>	<p>– Documentos refutam ou comprovam as afirmações (Análise de Planos e Objetivos Estratégicos comparados à Gestão de Conhecimento e Aprendizagens).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO 5 – Cruzamento de dados das entrevistas e documentos dentro e entre casos

Caso H1	Caso H2	Caso H3	Caso H4	Caso H5
<p>O Relatório de Planejamento Estratégico apresenta objetivo de desenvolvimento de pessoas (Gestão de Pessoas), com amplas evidências documentais nos desdobramentos táticos e operacionais da área de pessoas, como protocolos de recursos humanos, mas não há dados que comprovem o alto reconhecimento destas práticas da empresa para seus empregados.</p> <p>Vê-se que “[...] existe a obrigatoriedade de que todos aprendam e coloquem em prática o aprendizado, mas há poucos cursos e treinamentos dentro da empresa [...], quando é fora é por conta do funcionário” [H1G2].</p> <p>O Relatório de P.E. tem objetivo de conhecimento e de aprendizagem, mas, na prática, cada empregado realiza os maiores investimentos e em meio externo, embora com o apoio da empresa.</p> <p>“[...] nós auxiliamos os colaboradores com bolsas de estudo para a graduação e pós-graduação, além de investir em cursos de curta duração, desde que tenha relação com o cargo da pessoa aqui no hospital” [H1G2].</p> <p>Identifica-se que há incongruências nas falas dos gestores, ainda que na análise documental vê-se que existem práticas de conhecimento e de aprendizagem e, por meio delas os objetivos estratégicos são alcançados.</p>	<p>“A educação corporativa serve como suporte para que aquilo que foi planejado ocorra com regularidade, pois muitas estratégias, apesar de serem muito boas, acabam não saindo do papel. Isso pode acontecer por muitos fatores [...], ao menos é o que a gente percebe por aqui. Existem barreiras por não se ter equipes qualificadas para executá-las, por não conseguir repassar com clareza aquilo que se pretende obter ou, ainda, os caminhos para se chegar a determinado resultado não são claros. É nisso que a educação corporativa deve atuar nas estratégias do negócio” (H2G1)</p> <p>Há evidências documentais, como registros de políticas, programas e projetos educacionais, em sistema guarda-chuva, exigindo o comprometimento dos gestores e empregados nestas ações. A educação corporativa é uma área da diretoria de gestão de pessoas, que cuida do alinhamento entre estratégias e competências necessárias para realizá-las.</p> <p>“[...] dimensionamos os investimentos em ações educacionais por grupos de atividades [treinamentos, cursos de qualificação e formação educacional escolar]. [...]. A partir do investimento feito no colaborador é preciso mapear o retorno sobre o investimento [...] [mas] isso é difícil, são aspectos qualitativos que nem sempre são mapeados facilmente. [...] os resultados aparecem mais na avaliação dos indicadores de qualidade, e quando nós precisamos ocupar a pessoa em outra função e ela já está pronta [...], isso é o resultado da educação continuada” [H2G2].</p>	<p>Há um grande esforço em alinhar as competências necessárias às estratégias, ao menos na percepção dos gestores, mas as evidências documentais são frágeis, coerente às falas dos gestores.</p> <p>“[Nós] não temos programas educacionais específicos para atender os objetivos estratégicos da organização [...], os treinamentos são de acordo com as necessidades de cada setor” [H3G1].</p> <p>Reconhece-se o valor das práticas de conhecimento e de aprendizagem, mas não há oferta sistematizada e orientada para o alcance dos objetivos estratégicos.</p> <p>“[...] quando não se tem nem estratégia definida fica difícil definir o que se espera do funcionário, mesmo sabendo que isso é importante [...]” [H3G2]</p> <p>No entanto, ao menos formalmente, não há o controle dos conhecimentos e aprendizagens existentes em relação aos objetivos estratégicos alcançados, há apenas a percepção de sua necessidade.</p>	<p>Há registro de objetivo estratégico para o desenvolvimento de pessoas, mas deslocado da estratégia, ainda focado nas atividades operacionais, sem alcance estratégico.</p> <p>“[...] as atividades de treinamento são feitas quando os técnicos [de enfermagem] precisam aprender uma técnica nova ou “mexer” com um novo aparelho [...]” [H4G2].</p> <p>As falas reforçam que não há política de transferência de conhecimento, e isso dá vida ao efeito individual do conhecimento.</p> <p>“Quando alguém participa de treinamento fora da empresa é ruim, pois muitas vezes ele volta e guarda tudo para ele [...] é ruim porque não tem uma ação em cadeia” [H4G1].</p> <p>Não há registros de produção, transferência e apropriação de conhecimentos e de aprendizagens alinhados aos objetivos estratégicos, mas alocados em pessoas (indivíduos) e deslocados da estratégia.</p>	<p>O relatório de P.E. apresenta objetivo estratégico para o desenvolvimento de pessoas, mas há resistência dos gestores.</p> <p>“[...] como temos diversas funções aqui no hospital, imagina preparar um curso para cada uma” [H5G2].</p> <p>Ainda que os documentos analisados estimulem o enfoque no desenvolvimento de pessoas, a ação contrária a isto, dificulta os resultados estratégicos, conforme sua fala.</p> <p>“[...] por isso é difícil ficar bom [a organização] no que faz [...]” [H5G1].</p> <p>Nota-se ausência de empenho gerencial para o desenvolvimento de pessoas com fins nos resultados estratégicos.</p> <p>[H5G2] “[...] sabemos que tudo isso é importante, mas como fazer um programa de curso e não ter tempo para organizar [...] precisava parar tudo e começar focado nisso, desde a seleção de pessoal”.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.



Assim, para confrontar a percepção dos gestores às práticas de conhecimentos e aprendizagens focadas nas estratégias organizacionais, fez-se o cruzamento dos dados analisados, onde evidenciou-se que há uma distância entre a percepção e a ação, como exposto no Quadro 5:

Neste contexto, destaca-se que apenas o Hospital H2 possui um Centro de Educação Continuada, no formato Universidade Corporativa, e oferece cursos de residência médica e de Pós-Graduação *Lato Sensu* em parceria com Instituições de Ensino Formal. Todas as unidades pesquisadas apresentam as estratégias de gestão com foco na oferta de soluções para os clientes, como fonte de conversão em desempenho (mercado ou produtividade). Duas empresas (H1 e H2) possuem sistemas de Recursos Humanos que consolidam atividades de integração, motivação e satisfação dos empregados para a consecução dos objetivos organizacionais. Ambas possuem políticas de reconhecimento e premiação para os empregados, e têm um planejamento anual de treinamento e desenvolvimento, por meio de seus centros de Educação Corporativa ou de Recursos Humanos.

A empresa H2 possui registros e acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores. As demais empresas promovem ações educacionais internamente (treinamentos e desenvolvimento de pessoal) e estimulam a participação dos colaboradores fora da empresa. A empresa H5 faz investimentos externos em educação continuada para o nível gerencial, e possui registro dessas informações. A empresa H2 possui o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos vinculado ao Planejamento Estratégico Institucional (competência vs. estratégia).

As análises das entrevistas e de documentos revelam que as empresas pesquisadas compreendem o papel da educação corporativa no desenvolvimento e execução das estratégias organizacionais, como meio para alcançar os resultados esperados. No entanto, em apenas uma instituição (H2) esta ação está alinhada às estratégias organizacionais. Destaca-se que a percepção sobre a importância da educação corporativa como um ativo estratégico não eleva os esforços para a sua implantação prática, de maneira que promova o fortalecimento dos ativos do conhecimento.

Os gestores também revelam que a educação corporativa é necessária para um melhor desempenho, configurando-se importante para os dois modos de competitividade: produtividade e participação no mercado. Contudo, não é uma prática sistematizada. O processo estratégico é setorizado, com a participação dos gestores de áreas, de modo que as unidades produtivas e de suporte à produção participam da formulação das estratégias gerais, mas não se observa (exceto em H2 e H1, em partes) o desenvolvimento do sistema educativo organizacional. Há ausência de avaliação e indicadores de resultados, de planejamento e de integração das ações educacionais aos objetivos estratégicos; esses pontos são desfavoráveis à ampliação das competências necessárias a um melhor desempenho, para alcance dos resultados almejados pela organização.

As entrevistas expõem a percepção dos vários efeitos da educação corporativa nas estratégias das organizações, entre eles: ações de desenvolvimento dos gestores, os estrategistas; desenvolvimento dos executores da estratégia, os gerentes e demais empregados; atuação na implementação das estratégias deliberadas, o favorecimen-

to na incorporação das estratégias emergentes, e a participação no desenvolvimento de fornecedores e clientes. Tais ações contribuem para ratificar as observações de Meister (1997), Eboli (2004) e Mintzberg *et al.* (2009), de que a participação da educação corporativa nas estratégias organizacionais tem efeito generalizado. Porém, identifica-se a ausência de estímulo e, quando este existe, há ausência de controle da ação do conhecimento e da aprendizagem ocorrida antes de a estratégia ser formulada, bem como, *a posteriori*, do aprimoramento das competências que favoreçam o desempenho de sua execução.

Ao que parece, não se enfatiza a importância das bases de criação, incorporação e disseminação do conhecimento, cujo resultado seria o fortalecimento da organização em seus objetivos. Nisso, é marcante a falta de compartilhamento do conhecimento, já que a organização é, em sua totalidade, um espaço educativo propício às aprendizagens.

Pode-se questionar, no contexto, o conceito de efetividade, os resultados produtivos decorrentes da qualificação dos colaboradores. Sabe-se que o empregado mais bem preparado para a execução da tarefa contribui para que os objetivos estratégicos sejam alcançados com menor custo e esforço. Isto converge para a participação das competências pessoais nos resultados organizacionais, revelando, ao menos em parte, um incremento nas competências organizacionais. Mas, apenas uma empresa (H2) desenvolve ferramentas de identificação das aprendizagens necessárias ao desenvolvimento de competências essenciais às estratégias do negócio, ampliando suas oportunidades de sucesso e agregando valor aos serviços prestados.

Identifica-se que, na relação estabelecida

entre a educação corporativa e a estratégia organizacional, os gestores sabem que esse processo tem seus vínculos estabelecidos em torno de um contínuo de ações, que remetem ao círculo virtuoso da formulação de estratégias, da incorporação de novos conhecimentos e aprendizagens ao processo decisório, da implementação do processo estratégico em suas ações deliberadas e emergentes, da disseminação do conhecimento e das aprendizagens para a efetivação do planejamento em ação.

Observa-se que somente os hospitais que possuem centro de educação corporativa ou de desenvolvimento de pessoas conseguem integrar a gestão do conhecimento aos objetivos estratégicos. No entanto, as deficiências são percebidas sob dois aspectos: o primeiro é a ação do conhecimento orientada para o objetivo estratégico; o segundo é a própria orientação estratégica como fator limitante quanto às estratégias de mercado e posicionamento competitivo. Como exemplo para a primeira afirmação, se o objetivo estratégico é ampliar o atendimento em uma especialidade médica, é necessário ser autossustentável e, por isso, uma medida seria a residência médica para produção interna de talentos, mas, de maneira geral, isso não acontece de forma sistematizada; já para a segunda, pode-se citar a pressão de forças externas, como os custos de produção relacionados aos custos em saúde, com a baixa remuneração das fontes pagadoras dos serviços de saúde. Portanto, nota-se um cenário deficitário, composto pela tríade estratégia, educação corporativa e mercados, o que nem sempre sustenta as estratégias do hospital (exceto o H2).

A literatura aponta, e os gestores têm consciência, de que as estratégias são for-

muladas a partir do conhecimento existente sobre os negócios e o ambiente em que a empresa está inserida, por meio de programas que potencializem as estratégias. Os gestores compreendem, também, que há necessidade de implementação de estratégias emergentes, por isso os processos educativos devem ser contínuos, de modo que atendam às necessidades de novos conhecimentos, seja por mudanças ocorridas no ambiente ou por forças internas à organização.

Contrariamente, para o H2 a relação tem efeitos mais marcantes na atuação, entre a estratégia como planejamento e a estratégia como ação. Algumas etapas puderam ser identificadas com maior relevo: a identificação do inter-relacionamento entre as unidades de negócios ou unidades de produção com os programas educacionais desenvolvidos para este fim, e a seleção de negócios essenciais ou soluções estratégicas às necessidades dos clientes. Assim, a estratégia situa-se no campo do planejamento do conjunto de conhecimentos gerados por informações e aprendizagens que o(s) estrategista(s) desenvolve(m), a partir de conhecimentos práticos ou formais, seguida pela execução. A abordagem identificada revela que, nesta fase da estratégia – o momento de pô-la em prática –, a educação corporativa se reflete na ação dos executores, já que precisam compreender os objetivos desejados com o plano, além de possuir as competências necessárias para colocá-lo em prática, sem que haja comprometimento do planejado em relação ao executado e, também as habilidades de reconhecer as não conformidades no decorrer do processo.

Neste ponto, a educação corporativa tem efeitos positivos sobre as estratégias

organizacionais. Isto acontece por meio da criação de novas oportunidades de negócios, ou da melhoria do desempenho das atividades já desenvolvidas, ou pelo desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, fortalecendo a capacidade competitiva da organização, já que o aprendizado melhora o desempenho na oferta do serviço e nas soluções aos clientes.

MODELO PROPOSTO

Esta pesquisa analisou a proximidade entre os termos “educação corporativa” e “estratégia organizacional”, e sua complementaridade na ação prática da gestão e no fortalecimento do desenvolvimento dos objetivos e da execução do planejamento estratégico, quando contextualizados na aprendizagem e no conhecimento, como fonte de resultados organizacionais na gestão de hospitais. A pesquisa empírica utilizou cinco estudos de caso para explorar a percepção dos gestores sobre a relação entre a educação corporativa e o cumprimento das estratégias organizacionais. A literatura mostra que há um caráter integrativo, com implicações positivas da educação corporativa quando alinhada às iniciativas estratégicas das empresas, mas os casos pesquisados revelam que ainda há desafios para o uso adequado da educação corporativa como uma ferramenta útil às estratégias de negócios. As descobertas empíricas revelam que as organizações que não conseguem integrar a educação corporativa às estratégias de negócio subutilizam o potencial da informação, da aprendizagem e do conhecimento e, conseqüentemente, apresentam menor desempenho em tempo e recursos, no cumprimento dos objetivos estratégicos.

Os resultados da pesquisa demonstram

que apenas um hospital (H2) conseguiu efetividade no planejamento estratégico com as práticas de educação corporativa. Isto revela que a estratégia também precisa de definição clara, para que sejam desenvolvidas ações de educação corporativa para atingir resultados estratégicos, pois, do contrário, as práticas educacionais se concretizam de maneira isolada, com enfoque individual (sujeitos) ou setorial (setores e áreas), sem cumprir a exigência de sistematização imposta pela estratégia.

Isso pode comprometer o caráter integrativo da educação corporativa no âmbito do desempenho (mercado ou produtividade), já que, quando as estratégias são mal formuladas ou não implementadas, é pouco provável que se direcionem conhecimentos úteis ao cumprimento de objetivos estratégicos. As instituições menores apresentam-se em um estado de letargia, como centros de produção de honorários médicos e não como centros de serviços de saúde. Outro aspecto que fragiliza a simbiose entre estratégia organizacional e educação corporativa são as práticas de gestão não profissional, quase sempre pautadas pelo histórico familiar ou pela confiança e lealdade dos proprietários ao gestor, independentemente de suas competências gerenciais.

Os casos estudados demonstram que a educação corporativa e as estratégias organizacionais possuem caráter integrativo no âmbito do desempenho competitivo, haja vista a participação do conhecimento e das aprendizagens em todas as etapas do processo estratégico das organizações. No entanto, apesar da importância em relação ao conhecimento, poucas empresas o utilizam de acordo com a proposta teórica. Desse modo, buscando desvendar o principal objetivo deste estudo –os resultados das prá-

ticas de educação corporativa nas estratégias organizacionais –, são percebidos pelos gestores no desenvolvimento de suas competências como estrategistas, e na incorporação dos objetivos estratégicos em toda a estrutura organizacional, além de contribuir para a melhor aplicação dos objetivos na execução das estratégias. Entretanto, constatou-se que sua aplicação é quase nula.

A fundamentação teórica reforça a percepção revelada pelos gestores sobre a relação da educação corporativa com o conjunto de estratégias organizacionais, objetivando o fortalecimento dessas ações e a potencialização dos resultados, como afirmam Meister (1997) e Eboli (2004). Mintzberg *et al.* (2009) reforçam a concepção de que as estratégias organizacionais são formuladas a partir de um conjunto de ações que se situam na compreensão do estrategista sobre o ambiente externo e interno da organização; no entanto, essa ação pode ganhar contornos mais amplos, ao se estabelecer no contexto político, cultural, cognitivo, entre outros. Portanto, a relação da educação corporativa com as estratégias organizacionais, como revelado pelos gestores, assume um caráter dinâmico, em que a primeira contribui para que as segundas aconteçam com maior fidelidade ao que foi deliberado, sem prejuízo à incorporação daquelas que emergem no processo de execução.

No entanto, a pesquisa empírica revela que a educação corporativa contextualizada na estratégia organizacional se torna um instrumento de baixo valor no desenvolvimento das pessoas, em alinhamento à performance esperada (HOLBECH, 2013). Isto ocorre porque a estratégia e os mecanismos de sua disseminação em níveis da estrutura organizacional não alcançam

a incorporação dos valores e dos objetivos por meio da educação corporativa, seja como antecessora das estratégias, na formulação, ou nas etapas após a execução das estratégias organizacionais (ANTONELLI; CAPIELLO; PEDRINI, 2013; EL-TANNIR, 2002; MEISTER, 1997).

É neste contexto que a interface entre as práticas de educação corporativa (dimensões de aprendizagens vs. impacto do conhecimento) possuem aderência à construção dos resultados (objetivo estratégico vs. resultado do planejamento) em serviços de saúde. Esta visão corrobora a existência de quatro funções da gestão estratégica de serviços de saúde: os mecanismos de uso das práticas de educação corporativa (profundidade vs. amplitude do conhecimento) aplicadas ao planejamento estratégico (extensão vs. ação dos

objetivos estratégicos). Desse modo, estas dimensões possibilitam a estruturação de uma matriz que sintetiza a aplicação da educação corporativa às proposições estratégicas: formação, desenvolvimento, utilização e eficiência, conforme Figura 2.

Neste modelo se insere a contribuição gerencial do artigo, pois os hospitais são organizações complexas, multinegócios (hotelaria, imagem, clínicas, farmácia, lavanderia, restaurante, entre outros), originários e movidos por objetivos (sociais, ambientais, econômicos) e devem alcançar resultados satisfatórios, de acordo com o planejado. Assim, no eixo vertical do modelo, onde o objetivo estratégico deve-se conectar ao resultado esperado, de acordo com as metas preestabelecidas a serem alcançadas, destaca-se o desenvolvimento de

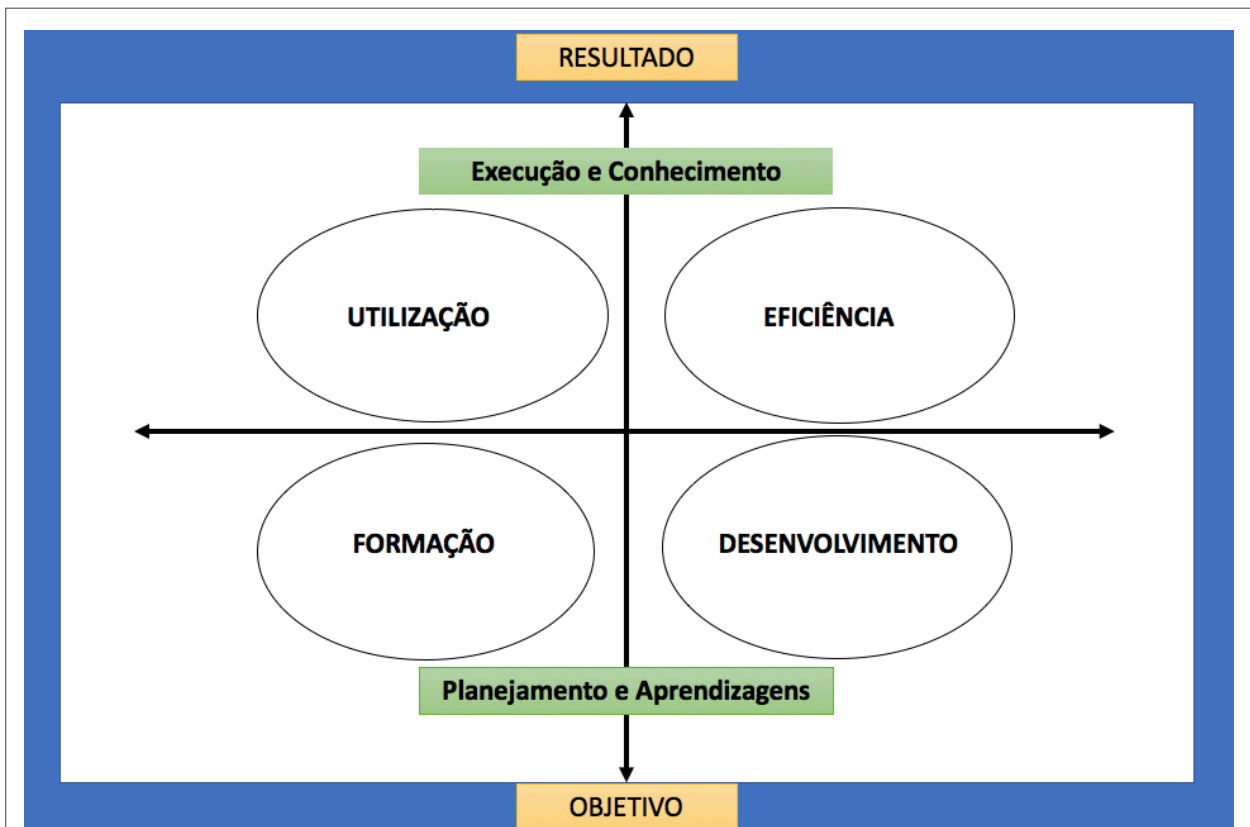


FIGURA 2 – Modelo de Integração das Práticas de Educação Corporativa ao Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores.

aprendizagens focadas na formação e desenvolvimento de estratégias de negócio, quando os centros de educação corporativa devem promover o ensino-aprendizagem sobre como construir planos estratégicos consistentes e coerentes com os melhores cenários simulados, atender as demandas por conhecimentos sobre a gestão dos riscos, além do desenvolvimento da visão sistêmica nos estrategistas sobre o negócio como um todo, não apenas sobre as partes ou áreas em que estão envolvidos (naqueles que não atuam em níveis estratégicos na organização), conforme mostra os quadrantes inferiores do modelo.

Por outro lado, quando os objetivos estratégicos já estão definidos no plano estratégico, e parte-se para a execução deles no cotidiano da organização, os centros de educação corporativa devem focar na produção, transferência e utilização de conhecimentos que auxiliem os envolvidos nas atividades de execução dos objetivos estratégicos, em níveis táticos e operacionais, para que os executores das atividades e rotinas melhorem a performance no cumprimento das tarefas que atenderão aos objetivos planejados (ação), consequentemente, refere-se ao tipo de conhecimento utilitário, para uso na ação e, ao mesmo tempo, capaz de gerar efeito positivo sobre a eficiência organizacional. Do contrário, não há sentido estratégico para os centros de educação corporativa, como exemplo, se a produção, a transferência e a utilização de conhecimento organizacional não estiverem alinhadas aos objetivos estratégicos e/ou não contribuirão para chegar aos resultados esperados, não alcançarão a integração entre estratégia e conhecimento proposta pelo modelo.

Assim, frente ao amplo conjunto de objeti-

vos estratégicos que os hospitais possuem (diversidade de negócios internos e complexidade na interação entre eles), que de fato dificulta as escolhas estratégicas, ainda que haja vários cenários simulados, **o modelo propõe** que as aprendizagens sejam focadas nas estratégias organizacionais, onde o conhecimento tenha a amplitude necessária para alcançar a extensão total das ações estratégicas e com profundidade (aprofundamento) de conhecimento que gerem impactos positivos nos resultados destas ações estratégicas.

Deve-se destacar que, ao menos como percepção, existe consciência da importância da educação corporativa enquanto meio para a consecução dos objetivos estratégicos, para atingir os fins desejados. A tomada de decisão dos gestores é de importância fundamental para a transformação dessas instituições produtoras de serviços de saúde, já que a tomada de decisão segue o curso de ação do comportamento diretivo na gestão de serviços de saúde. O Brasil passa por grande turbulência social e econômica, mas este momento crítico é determinante para definir “quem sai e quem fica no jogo”. Isto porque existe um movimento de internacionalização dos serviços de saúde na esfera privada, e de privatização dos serviços de saúde em âmbito público.

Portanto, a educação corporativa traz oportunidades para que os prestadores de serviços de saúde melhorem a qualidade dos serviços, e restringem o horizonte para aquelas empresas focadas em um meio temporal para o exercício profissional de uma pessoa, grupo ou especialidade, pois os interesses organizacionais são maiores do que os interesses pessoais, e a educação corporativa é o meio para desenvolvê-los e integrá-los em torno de uma única direção, em termos de objetivos estratégicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta a análise da percepção de gestores de hospitais sobre o impacto da educação corporativa na consecução dos objetivos organizacionais. Para isso, analisou-se os programas de educação (capacitação, qualificação, desenvolvimento, treinamento e outros), comparando aos resultados estratégicos (planos e indicadores), a fim de verificar semelhanças e divergências nas percepções dos gestores, ao confrontar os investimentos não monetários em capital humano, como fonte de diferencial competitivo e alcance dos objetivos estratégicos da organização. Disso, conclui-se que há heterogeneidade nos resultados, especialmente em termos de programas de educação corporativa e, por consequência, em alcance e resultados dos objetivos estratégicos.

Os resultados identificados nos casos estudados se alinham às proposições teóricas, reforçando a ideia de que a consecução da estratégia organizacional é dependente de conhecimentos e aprendizagens focais, no entanto, para que isso aconteça, é necessário que a organização promova a integração entre os objetivos estratégicos determinados no plano estratégico e as competências organizacionais requeridas para a sua consecução, por meio de estratégias e processos de educação corporativa que sejam necessários e suficientes ao alcance da estratégia organizacional. Assim, não basta às organizações o investimento na gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional para obter melhor performance no alcance dos objetivos estratégicos, mas é necessário que os processos de conhecimento e de aprendizagens estejam alinhados aos processos estratégicos, como os gestores que percebem, mas nem sempre o fazem.

Neste contexto, a contribuição des-

te estudo é a apresentação de um Modelo de Integração das Práticas de Educação Corporativa ao Planejamento Estratégico, que aborda a interface entre as práticas de educação corporativa (dimensões de aprendizagens vs. impacto do conhecimento) e a aderência à construção dos resultados estratégicos (objetivo estratégico vs. resultado do planejamento) em serviços de saúde. O modelo teórico sustenta-se nos fundamentos de que nos quadrantes de formação e de desenvolvimento da estratégia organizacional, no âmbito dos objetivos organizacionais, o enfoque seja nas aprendizagens, enquanto, no âmbito dos resultados, os conhecimentos organizacionais permeiem a execução e os resultados estratégicos.

Por isso, os autores destacam as limitações deste estudo e propõem uma agenda de pesquisa em que esperam, se realizada, possa contribuir de modo mais consistente com a temática da pesquisa no futuro. Primeiro, destaca-se como fragilidade do estudo a ausência de metodologia específica de avaliação de conhecimentos essenciais às fases de elaboração e implantação das estratégias organizacionais. Outro ponto é o fato de que apenas os gestores foram entrevistados, não incluindo outros atores como sujeitos de pesquisa. Isso limita o levantamento de dados e as informações utilizadas para a análise da pesquisa. Além disso, embora haja número robusto de casos em análise, mostrou-se insipientes nas diferenças e convergências, seja por similaridades extremas ou divergências tipológicas (porte e estrutura), de modo que outros estudos de casos podem apresentar resultados divergentes dos identificados aqui, dada a esta limitação. Que outros estudos possam minimizar estas limitações e, também, utilizar questionamentos e reflexões que ampliem

o escopo desta pesquisa e a densidade dos casos, podendo gerar novas apreciações ou considerações sobre a temática.

Em suma, sugere-se que pesquisas futuras promovam esforços para a construção da matriz de aprendizagens e conhecimentos integrada aos objetivos estratégicos da organização, capaz de gerar medições de causa e efeito. Com isso, poderá se fazer a aferição dos resultados esperados e percebidos na integração entre educação corpo-

rativa e estratégia organizacional. Sugere-se, ainda, a replicação em outras organizações prestadoras de serviços, tanto no setor público como no setor privado, de diferentes portes e regiões, para identificar resultados similares ou diferentes. Enfim, acredita-se que a utilização de triangulação metodológica, abarcando um grupo maior de atores organizacionais em cargos e funções diversificadas pode tornar a análise mais robusta e apresentar resultados mais abrangentes.

REFERÊNCIAS

- AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZ-BERG, H. **Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Simon and Schuster, 2001.
- ALLEN, M. (ed.). **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: AMACOM, 2002.
- AMIB (Associação de Medicina Intensiva Brasileira). **Pesquisa AMIB-net apurou o cenário das UTIs Brasileiras para enfrentamento da Covid-19**. Disponível em: <https://www.amib.org.br/noticia/nid/pesquisa-amibnet-apurou-o-cenario-das-utis-brasileiras-para-enfrentamento-da-covid-19/>.
- ANTONELLI, G.; CAPIELLO, G.; PEDRINI, G. The corporate university in the European utility industries. **Utilities Policy**, v. 25, n. C, p. 33-41, 2013.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page Publishers, 2014.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Building competitive advantage through people. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 34-41, 2002.
- BEER, M. et al. Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, n. 5, p. 445-465, 2005.
- BEGUN, J. W.; KAISSI, A. A., SWETLAND, D. L. An exploratory study of healthcare strategic planning in two metropolitan areas. **Journal of Healthcare Management**, v. 50, n. 4, p. 264-274, 2005.
- BLACKMORE, J.; SACHS, J. (2012). **Performing and reforming leaders: Gender, educational restructuring, and organizational change**. Albany, NY: Suny Press.
- BORBA, G. S.; KLIEMANN NETO, F. J. Gestão hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 44-60, 2008.
- CECILIO, L. C. O.; MENDES, T. C. Propostas alternativas de gestão e o protagonismo dos trabalhadores: por que as coisas nem sempre acontecem como os dirigentes desejam? **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 39-55, 2004.
- CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-procesual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- DELOITTE. **2018 Global health care outlook: The evolution of smart health care**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-hc-outlook-2018.pdf>.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The power of numbers in strategizing. **Strategic Organization**, v. 4, n. 4, p. 349-377, 2006.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- EL-TANNIR, A. A. The corporate university model for continuous learning, training and development. **Education+ Training**, v. 44, n. 2, p. 76-81, 2002.
- GEPHART, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.
- GINTER, P. M.; DUNCAN, J.; SWAYNE, L. E. **The Strategic Management of Health Care Organizations**. Hoboken, NJ: Wiley, 2018.
- GONÇALO, C. R.; BORGES, M. L. Organizações de saúde intensivas em conhecimento: um estudo no contexto de serviços de alta complexidade. **Saúde e Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 449-461, 2010.
- GUO, L.; HARIHARAN, S. (2012). Patients are not cars and staff are not robots: Impact of differences between manufacturing and clinical operations on process improvement. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 2, p. 53-68, 2012.
- HENDERSON, J. C.; THOMAS, J. B. Aligning business and information technology domains: strategic planning in hospitals. **Journal of Healthcare Management**, v. 37, n. 1, p. 71, 1992.
- HOLBECHE, L. **Aligning human resources and business strategy**. New York: Routledge, 2013.
- HOLSAPPLE, C. W.; SINGH, M. The knowledge chain model: activities for competitiveness. **Expert systems with applications**, v. 20, n. 1, p. 77-98, 2001.
- ILYAS, M. Making of a corporate university model: Transition from traditional training to learning management system. **Journal of Education and Practice**, v. 8, n. 15, p. 85-90, 2017.
- JURIE, J. D. Building capacity: Organizational competence and critical theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 3, p. 264-274, 2000.

- KAISSI, A. A.; BEGUN, J. W. Strategic planning processes and hospital financial performance. **Journal of Healthcare Management**, v. 53, n.3, p. 197-208, 2008.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, n. 1, p. 319-338, 1988.
- MEISTER, J.C. **Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce** (revised ed.). New York: McGraw-Hill, 1997.
- MINTZBERG, H. *et al.* **The strategy process: Concepts, cases, contexts** (6. ed.). London: Pearson Education, 2009.
- MORAIS, Fábio Rogério de; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências Gerenciais em serviços de saúde: um estudo multicase em hospitais de Belo Horizonte. **Divers@!**, Curitiba, v. 8, n. 2, 2015.
- MORAIS, Fábio Rogério de; LUZ, Talita Ribeiro da. **Value through Education: New Paradigms in Education inside Business**. Washington, DC: Global South Press, 2016.
- PERERA, F. D. P. R.; PEIRÓ, M. Strategic planning in healthcare organizations. **Revista Española de Cardiología** (English edition), v. 65, n. 8, p. 749-754, 2012.
- QUINN, J. B. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n.4, p. 9-21, 1999.
- REIMANN, B. C. Organizational competence as a predictor of long run survival and growth. **Academy of Management Journal**, v. 25, n.2, p. 323-334, 1982.
- SHIELL, A.; HAWE, P.; GOLD, L. Complex interventions or complex systems? Implications for health economic evaluation. **British Medical Journal**, v. 336, n. 7656, p. 1281-83, 2008.
- SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. **Decision and Organization**, v. 1, n. 1, p. 161-176, 1972.
- SLAVIN, R. E. Cooperative learning. In: AUKRUST, V. G. (Ed.). **Learning and Cognition in Education**. Boston: Elsevier Academic Press, 2011. p. 160-166.
- TEECE, D.J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.
- WILLIAMSON, O.E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 75-94, 1991.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZACK, M. H. Rethinking the knowledge based organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 67-72, 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.