

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Danielle da Silva Torres Costa

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA A
LIGA NORTE RIOGRANDENSE CONTRA O CÂNCER**

**NATAL/RN
2010**

DANIELLE DA SILVA TORRES COSTA

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA A
LIGA NORTE RIOGRANDENSE CONTRA O CÂNCER**

Monografia do Curso de Pós-Graduação
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito obrigatório para obtenção
do grau de Especialista em Gestão de
Pessoas

Orientador: Dr^a Maria Valéria Araújo

Natal/RN
2010

DANIELLE DA SILVA TORRES COSTA

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA A
LIGA NORTE RIOGRANDENSE CONTRA O CÂNCER**

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
() aprovada com a nota: _____ () não obtendo aprovação, em _____ de
_____ de _____, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes
membros:

Dr^a Valéria Ara
Orientador

Prof.:
Membro Examinador

DEDICATÓRIA

O meu MBA não poderia ter sido concretizado sem a ajuda de meus amáveis e eternos pais Brandão e Salete Torres, que, no decorrer da minha vida, proporcionaram-me, além de extenso carinho e amor, os conhecimentos da integridade, da perseverança e de procurar sempre em Deus à força maior para o meu desenvolvimento como ser humano. Por essa razão, gostaria de dedicar e reconhecer à vocês, minha imensa gratidão e sempre amor.

À Deus, dedico o meu agradecimento maior, porque têm sido tudo em minha vida.

Um agradecimento especial ao meu querido amor Hudson de Oliveira Costa, que além de me fazer feliz, ajudou-me, durante todo o percurso do meu MBA, compreendendo-me e ensinando-me para que eu conquistasse um lugar ao sol; ao meu filho Arthur Torres Costa pela aceitação da minha ausência nos finais de semana e a todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram para esta imensa felicidade que estou sentido nesse momento.

Obrigada à todos vocês.

RESUMO

O presente trabalho aborda sobre uma proposta de um programa de Desenvolvimento Gerencial na Liga Norte Riograndense Contra o Câncer, tendo em vista a necessidade de desenvolver seus gerentes para uma melhor atuação com a gestão de pessoas. Nesse estudo será identificado as políticas e práticas de gestão de pessoas, as necessidades de qualificação dos gerentes, as competências gerenciais dos gestores e mostrar a organização os impactos que o programa irá refletir. O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória descritiva onde seus dados foram coletados através de observações e conversas informais com os colaboradores do departamento de Recursos Humanos da Liga e tratado qualitativamente. Foi diagnosticado a necessidade de um programa que trouxesse a reflexão para os gestores sobre as suas atuações enquanto gestores de equipes. Foi sugerido a organização a implantação de um programa de desenvolvimento gerencial onde estaria sendo abordado temas os quais levassem os gestores a auto-avaliação de sua atuação enquanto gerentes.

Palavras Chave: Treinamento Gerencial. Desenvolvimento Gerencial. Programa de Desenvolvimento Gerencial.

ABSTRAT

This paper reports on a proposal for a Program for Management Development in Rio Grande's Northern League Against Cancer, in view of the need to develop their managers to better performance in people management. This study will be identified policies and practices of personnel management, the training needs of managers, the managerial skills of managers and the organization show the impact the program will reflect. The work was through a descriptive exploratory study where their data were collected through observations and informal conversations with employees of the Department of Human Resources of the League and treated qualitatively. He was diagnosed the need for a program to bring the managers to reflect on his performance as managers of teams. It was suggested the organization to implement a management development program which was being dealt with issues which could lead managers to self-assessment of their performance as managers.

Key Word: Management training. Management Development. Management Development Program.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.2 OBJETIVOS.....	09
1.1.1 Objetivos Gerais.....	09
1.1.2 Objetivos Específicos.....	09
1.3 JUSTIFICATIVA	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	11
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	12
2.3 GESTÃO DA COMPETÊNCIA	20
2.3.1 Como Avaliar As Competências De Uma Organização	25
2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	25
3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPO DE PESQUISA	30
3.2 UNIVERSO	31
3.3 COLETA DE DADOS	31
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	31
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA.....	32
4.2 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO NO TRABALHO DAS GERÊNCIAS.....	32
4.3 IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ENQUANTO GESTORES DE EQUIPES.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade propor um programa de desenvolvimento gerencial na instituição hospitalar Liga Norte Riograndense Contra o Câncer. O programa de Desenvolvimento Gerencial cria uma linguagem comum sobre os conceitos e práticas da gestão de pessoas a partir da troca de informações e conhecimentos entre os gestores atuantes na instituição.

Diante do cenário organizacional que existe nas empresas, percebe-se que houve mudanças relativamente significantes durante essas últimas décadas. As políticas e práticas de pessoal que antes eram utilizadas passaram por reconstrução, criou-se novas formas de encarar as atuais turbulência no mercado, os constantes avanços tecnológicos, as novas demandas relacionadas aos profissionais e os novos modelos de gestão. A capacidade de aprender a aprender e fazer a gestão funcionar na organização passou a ser visto como condição de sobrevivência para as empresas.

Com todas essas mudanças as organizações necessitam olhar com cautela para seus colaboradores, pois são eles que tem o papel principal para a competitividade da empresa no mercado.

Dessa forma, falamos de organizações que procuram mudar por saber que existe a capacidade de captar e valorizar a aprendizagem dos colaboradores.

Segundo Boog (2001) o interesse crescente, tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores, no desenvolvimento desse capital que é o conhecimento; uma visão mais estratégica e fortalecida, sobre a contribuição do treinamento para o negócio, a perpetuação da cultura e dos valores empresariais.

As empresas estão mudando alguns conceitos com relação à gestão, passando a utilizar as práticas modernas da gestão de pessoas, onde valorizam a aprendizagem do profissional.

De acordo com Moraes; Silva; Cunha (2008) em organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociando o significado de palavras, ações, situações e artefatos materiais. O conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa, em livros ou em bancos de dados. Conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades (GHERARDI; NICOLLINE; ODELLA, 1998).

Investir em programas de desenvolvimento nos dias atuais e a competitividade existente no mercado, trouxeram mudanças no cenário profissional principalmente do líder. O líder treina, desenvolve e acompanha sua equipe, sendo este, um desafio constante para o profissional que muitas vezes tem o conhecimento, domina as técnicas, mas falha no repasse e acompanhamento desse conhecimento.

Ainda Boog (2001, p.7) “a importância do treinamento e desenvolvimento na arquitetura de um modelo de gestão que priorize a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários da empresa e que contribua para o desenvolvimento de competências diversificadas e orientadas para os resultados do negócio”.

A Liga Norte-rio-grandense Contra o Câncer é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, que prioriza a oncologia com qualidade e o compromisso social. Com 57 anos de atuação no Estado do Rio Grande do Norte, é referência no tratamento do câncer no Nordeste, por sua estrutura e competência profissional.

Hoje, a Instituição oferece diversos serviços no segmento da saúde, atendendo em diversas especialidades. Mas, o que faz da Liga referência são os atendimentos, onde cerca de 80% são realizados pelo Sistema Único de Saúde – SUS. Tudo isso é possível graças, além de investimentos Federais, à doações da população e empresários parceiros da Liga, que juntamente aos grupos de Voluntários, organizam ações para arrecadar fundos e melhorar a qualidade de vida dos pacientes em tratamento.

A Liga Norte-rio-grandense Contra o Câncer foi fundada no dia 17 de Julho de 1949, com auxílio de CR\$ 200.000,00, fornecidos pelo Serviço Nacional do Câncer. A Instituição surgiu a partir da iniciativa de um grupo de profissionais da área da saúde (incluindo médicos, farmacêuticos, dentistas e assistente social), e funcionava como “Casa de Recolhimento”, pois os pacientes eram deixados ali por seus familiares para morrer. Hoje, a Liga conta com um moderno centro ambulatorial e dois hospitais, além do único serviço de Radioterapia do Estado e também uma nova unidade para atender a demanda da região do Seridó do RN.

As empresas de uma forma geral normalmente atravessa algumas dificuldades com relação a gestão das equipes, no que diz respeito a tomada de decisões corretas. Não sendo diferente, a empresa estudada atravessa por essas dificuldades, como ter em seu quadro funcional gestores tecnicamente excelentes, mas que existe falhas na gestão das equipes. Como por exemplo: farmacêuticos e

nutricionistas, que tecnicamente dominam muito bem suas áreas mas no momento de tomar decisões envolvendo a gestão do processo, aparecem as falhas.

Diante do exposto , esse trabalho propõe-se a responder a seguinte pergunta:
Quais os impactos que um Programa de Desenvolvimento Gerencial causaria na tomada de decisão e nos resultados da Liga Norte Riograndense contra o Câncer?

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Estudar uma proposta de um Programa de Desenvolvimento Gerencial para a instituição Liga Norte Riograndense Contra o Câncer.

1.1.2 Objetivo Específico

- Estudar as políticas e práticas de gestão de pessoas dentro da instituição;
- Levantar as necessidades de qualificação no trabalho das gerencias;
- Identificar as competências gerenciais enquanto gestores de equipes;
- Mostrar os possíveis impactos de um programa de Desenvolvimento Gerencial para a instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas hoje estão investindo continuamente em programas competitivo, como: Qualidade de vida, treinamento e desenvolvimento (desenvolvimento de competências, desenvolvimento gerencial) entre outros, exatamente para não perderem lugar no mercado, onde existe o interesse tanto da empresa quanto dos funcionários no desenvolvimento do capital humano, que é o conhecimento, e uma visão mais estratégica.

O trabalho torna-se importante para instituição uma vez que, por meio do desenvolvimento de uma proposta de trabalho na área de desenvolvimento de pessoas poderá ocorrer uma melhoria nos resultados dos organizacionais, onde pode diminuir custos, melhorar a produtividade, diminuir absenteísmo, melhorar a liderança das equipes, enfim, atingirmos a excelência.

Para a academia esse trabalho servirá como fonte de pesquisa no desenvolvimento de trabalhos voltados ao desenvolvimento de pessoas e educação,

além de colaborar com mais uma visão sobre Treinamento e desenvolvimento Gerencial.

E para a pesquisadora por permitir colocar em prática conhecimentos teóricos adquirido a nível de Curso de pós-graduação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A atual desenvoltura econômica no mundo da globalização, o desenvolvimento de tecnologias e as mudanças contínuas, atentam para grandes transformações empresariais, onde as empresas são envolvidas pela instabilidade e forte competitividade, fazendo aparecer os desafios a serem enfrentados pelas organizações e seus gestores. As organizações buscam adaptar-se as mudanças, as novas tecnologias e a velocidade que as informações se apresentam.

Segundo Eyng (2008) a aprendizagem organizacional vem se destacando, como um meio consistente de apropriação de conhecimentos e de melhoria contínua que agrega valor às tarefas e aos processos de trabalho. Neste sentido, Senge (2004) é categórico ao afirmar que nas organizações de aprendizagem, as pessoas aprimoravam continuamente suas capacidades de criar e recriar o futuro em ações conjuntas, objetivando a conscientização da equipe, através de mudanças e de alterações pessoais para que possam questionar constantemente seus modelos mentais e criarem ambientes seguros para que outras pessoas possam fazer o mesmo.

Ainda Eyng (2008) ressalta que a aprendizagem não poderá se concentrar no topo da hierarquia, mas deverá ser disseminada por toda a empresa num complexo de iniciativas, técnicas e novas formas de comunicação que permitam à empresa que ao entender o passado, antecipe o futuro, aprendendo a aprender.

A partir do momento que a empresa entra no processo de aprender faz-se necessário considerar as cinco disciplinas de Peter Senge, onde traz as mudanças na mentalidade de cada pessoa. São elas: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em grupo e o pensamento sistêmico.

De acordo com o pensamento de Eyng (2008) O domínio pessoal ou capacidade individual é a aptidão fundamental para que uma pessoa possa ampliar seus próprios valores e não se deixar levar pelas circunstâncias. Os modelos mentais reconhecem que os conhecimentos, hábitos e crenças determinam a percepção e interpretação de tudo que acontece no mundo, nos negócios, na família. Impedindo, muitas vezes, mudanças administrativas de serem postas em prática por conflitarem com modelos mentais tácitos e poderosos, os quais incluem

idéias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as atitudes e muitas vezes sem que as pessoas tenham consciência dessa interferência. Visão compartilhada une os grupos na ação, ou seja, uma visão só é compartilhada integralmente na medida em que ela se relaciona com as visões dos membros do grupo. Aprendizagem em grupo é dependente da interação autêntica entre as pessoas, sendo que a técnica fundamental da aprendizagem em grupo é o diálogo. Diálogo este, que facilita a aprendizagem em equipe e, quanto mais o grupo produz bons resultados, mais os seus integrantes e a organização crescerão. O pensamento sistêmico visa ajudar as pessoas a enxergar as coisas como parte do todo e não como peças isoladas, bem como, criar e mudar a sua realidade. É um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo do tempo, através da percepção do mundo como uma rede integrada de relacionamentos.

Ainda sobre aprendizagem, Souza (2004) afirma que a aprendizagem individual não é sinônimo de aprendizagem organizacional, contudo não haverá aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual.

Por isso, a necessidade de envolver todos os membros da organização no processo de aprendizagem para que as transformações não fiquem apenas no individual e sim em todo o grupo.

De acordo com o conceito de Argyris (2001apud Maia; Ipiranga 2008) diz que quando descreve a organização que aprende, mostra que os responsáveis pela aprendizagem organizacional são as pessoas. As organizações podem criar um ambiente propício ao aprendizado, mas são as pessoas que têm a capacidade ou a competência de aprender a fazer algo transformando dados e informações em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Segundo Stewart (1998), capital intelectual é o conhecimento da força de trabalho: o treinamento, a intuição e o Know-how. É a rede de relacionamentos, é a cooperação, é o aprendizado compartilhado tácito e explícito das pessoas.

Maia e Ipiranga (2008) falam que não se pode pensar em aprendizagem organizacional sem mudança de atitude e comportamento, toda aprendizagem deve gerar uma ação, uma mudança de atitude (SWIERINGA; WIERDESMA, 1995). Neste sentido o aprendizado vai além dos treinamentos, este acontece quando as pessoas estão concentradas em questões essenciais e desafiadoras no âmbito de suas práticas (SENGE, 1999).

Cook; Yanow (1993 apud Souza 2008) cita que os processos de aprendizagem entre alguns dos melhores produtores de flautas do mundo é bastante esclarecedor e inspirador para compreender as relações entre aprendizagem e cultura organizacional. Como afirmam os autores “ [...] o conhecimento necessário para produzir as flautas da melhor qualidade, assim como jogar basquete ou executar uma sinfonia, não reside em um indivíduo, mas na organização como um todo. A organização não nasceu com tal conhecimento, precisou aprendê-lo.”

As relações existentes entre cultura e a aprendizagem organizacional mostram a necessidade de identificar nas organizações as oportunidades de aprendizagem, ou seja, buscar momentos e situações já existente na cultura e nas formas privilegiadas de ação, para que a partir delas procurem atingir a aprendizagem.

Os fatores facilitadores são constituídos por estruturas, processos e práticas, que indicam o que promove uma aprendizagem efetiva ou condições que catalisam a ocorrência da aprendizagem em qualquer ambiente e possuem características normativas (MAIA; IPIRANGA, 2005). O conjunto de orientações e de fatores facilitadores define o perfil da capacidade de aprendizagem de uma organização. Quanto maior sua incidência no ambiente organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a aprendizagem (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Existem condições básicas que geram a aprendizagem, como por exemplo: motivação e a cultura organizacional. Um dos elementos motivadores para a geração de aprendizagem é a tensão criativa, ou seja, a forma que problemas são solucionados, as decisões a serem tomadas, as estratégias a serem desenvolvidas, enfim é com esses desafios que deve-se enxergar uma oportunidade de aprendizagem. Já a cultura organizacional é um fator motivacional devido a postura aberta a inovações, críticas, riscos, enfim, ao reconhecimento de falhas e a visão da necessidade de aprender com elas.

De acordo com o conceito de Albuquerque e Oliveira (2008) os programas de aprendizado devem viabilizar o desenvolvimento das competências e proporcionar um aprendizado “orientado para ação”, o que nem sempre é contemplado por aulas descritivas (KOCHANOSKI, 1998). Como consequência as organizações começam a desenvolver novos conceitos de aprendizagem, como por exemplo, a criação das universidades corporativas, cuja missão é “desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional –

geração, assimilação, difusão e aplicação por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (EBOLLI, 1999).

Para Villela et al(2008) por aprendizagem organizacional entende-se a capacidade do grupo organizacional de criação, aquisição e transferência de conhecimento, a partir de uma mudança em seu comportamento para possibilitar reflexão desses novos conhecimentos (GARVIN,1993 apud MARKLIGA; GANESH, 1997). Para que a aprendizagem organizacional ocorra, a organização deve enfatizar sua habilidade de utilizar informações e conhecimentos novos ou existentes de uma forma criativa (FIOL; LYLES, 1985; apud MARKHIJA; GANESH, 1997), de modo que esta habilidade permita à organização prever e interpretar as mudanças no ambiente, para que possa sustentar sua competitividade.

Para Estivalet e Begnis (2008) a compreensão do processo de aprendizagem na busca de melhores resultados e práticas organizacionais, administrativas e sociais. Nesta perspectiva, salienta-se a grande ênfase que tem sido dada às estratégias das empresas que buscam alinhá-la a novos formatos de aprendizagem no contexto das organizações.

Segundo Orlando et al (2008) constata-se que a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, que as se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

De acordo com as palavras de Emmerick, Pereira e Budolla (2006) a aprendizagem organizacional deve ensinar a construção, em equipe, de atitude mental e práticas de trabalho que criem resolutividade e bem-estar para os usuários, assim como resultados sustentáveis para a organização. Construir competências, inovar, mudar e aprender devem ser trabalhados no sentido que a equipe todos cooperem como aprendizes e educadores.

Para os autores Emmerick; Pereira; Budolla (2006) a aprendizagem organizacional é a aprendizagem através do trabalho em equipe. Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá (SENGE,1998). Equipes são a unidade fundamental de aprendizagem em organizações. Organização que aprende é opção filosófica ou atitude mental que se materializa nas ações cotidianas.

Os autores Lamas; Godoi (2006) dizem que aprendizagem pode ser ainda compreendida como as diferentes formas das organizações adquirirem conhecimentos e rotinas através de suas atividades e de sua cultura, adaptando-se e desenvolvendo a eficiência organizacional através do uso da habilidade de suas equipes de trabalho.

A aprendizagem organizacional deve-se iniciar no indivíduo e se propagar para toda a organização, sendo que vivenciada a cada ciclo de aprendizagem vivencial.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Silva (2008) conceitua o conhecimento envolvido nas atividades organizacionais já tem sido abordado desde as primeiras teorias da administração. Nos primórdios da administração o conhecimento já fazia parte da produção artesanal, o uso da aprendizagem na prática e as transferências das informações dos professores para os alunos eram formas de disseminar o conhecimento.

Ainda segundo o autor Silva (2008) uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

As informações fluem dentro da empresa, quando transformadas em conhecimento, essas informações são inseridas em estrutura compreensíveis que todo o grupo hierárquico assimile o conhecimento.

Silva (2008) considera que o trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre esses dois formatos.

Para alguns autores os formatos que constituem o conhecimento é o tácito, que está ligado a habilidades inerentes a cada pessoa e o formato explícito onde este, está ligado ao conhecimento em formatação de textos, planilhas, figuras, ou seja, organização em base de dados.

De acordo com o pensamento de Dazzi; Angeloni (2008) destaca que a gestão tradicional percebe a organização como uma máquina de processamento de informações, devido a sua concepção mecanicista do processo. Reconhecer que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de armazenamento e processamento de informação implica em mudanças na forma de pensar a

organização. Significa compreender a importância do aproveitamento dos insights, das instituições e dos conhecimentos tácitos, muitas vezes, altamente subjetivos e incompatíveis com a visão racionalista do modelo tradicional.

De acordo com Guarany; Oliveira; Aguiar (2008) nos dias atuais houve-se falar de forma crescente que vivemos numa sociedade onde o que prevalece é o conhecimento, sendo este conhecimento considerado como principal ativo da empresa. Por ser um princípio ativo da empresa surge a necessidade de uma valorização maior principalmente no constituinte tácito do conhecimento.

Diante deste novo cenário, algumas organizações estão se preparando e realizando ações concretas para gerir o conhecimento produzido dentro do seu segmento, esse é o caso de algumas empresas no cenário nacional, que adotaram medidas voltadas para a gestão do conhecimento visando valorizar o seu capital intelectual.

Já para Vieira; Garcia (2008 apud SPENDER,2001) é difícil conceituar conhecimento por ser esse um termo fluido e de difícil definição. Parte da bibliografia sobre gestão do conhecimento o trata como um objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido; uma outra parte foca o processo da criação do conhecimento.

Ainda Vieira; Garcia (2008) falam que segundo Nonaka; Takeuchi (1997), que são referências no campo das relações entre gestão do conhecimento e aprendizagem, o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva de intenção específica. O que diferencia o conhecimento da simples informação é que ele está relacionada à ação e ao contexto relacional específico.

Em suas obras os autores falam da importância de gerar compromissos, situações onde as informações sejam convertidas para o conhecimento e este possa circular dentro das organizações, passando a influenciar nos comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Os fatores geradores do conhecimento são atividades que adicionam valor e permitem os colaboradores a usarem soluções criativas para resolução dos problemas.

De acordo com Vieira; Garcia (2008) eles dizem que do ponto de vista das organizações, o conhecimento gerado tem que ser útil, isto é, aplicado à prática cotidiana dos indivíduos; além disso, ele tem que estar retido na organização, compartilhado e armazenado para posteriores aplicações.

A gestão do conhecimento é meramente administrativa a qual entende-se que o capital intelectual é um ativo gerencial, ou seja, é de responsabilidade gerencial o compartilhamento e aplicações desse conhecimento.

Vieira e Garcia (2004) afirmam que a gestão do conhecimento, por sua vez, cumpre a finalidade de criar um ambiente de aprendizagem contínuo para que a gestão das competências seja realidade. Isso não significa que para gerir competência é preciso gerir conhecimento, mas a gestão do conhecimento cria o ambiente psicológico propício para tal.

Já Francini (2002) diz que o tema gestão do conhecimento faz fronteira com as diversas áreas de conhecimento das organizações, sendo multidisciplinar por excelência, pois o grau de conhecimento das organizações considera o conjunto de competências das diversas áreas que as compõem, tais como Planejamento, Mercadologia, Operações, Finanças e Gestão do capital humano, dentre outras, as quais, no seu conjunto quando devidamente aplicadas, deverão permitir que as organizações estejam em condições de obter vantagens competitivas.

De acordo com a visão de Goldoni e Oliveira (2008) elas dizem que o processo de gestão do conhecimento é dividido por Darroch (2003) e Tiwana (2002) em três etapas: a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento. O processo de desenvolvimento e a criação de *insights*, habilidades e relacionamentos correspondente à aquisição de conhecimento. O compartilhamento do conhecimento já adquirido consiste na disseminação. A capacidade da organização em ampliar os conhecimentos gerados em novas situações é considerada a etapa de utilização.

Para Armistead (1999), o processo de gestão do conhecimento compreende os processos de criação, transferência e incorporação do conhecimento. Segundo este autor, o processo de criação requer principalmente indivíduos inovadores como entrada, e o domínio de soluções de problemas e a geração de novos conhecimentos como saída.

Oliveira e Joia (2008 apud HANSEN; NORIA, 2001) apontaram duas estratégias para gestão do conhecimento. A primeira foi chamada de “codificação” e a segunda de “personalização”. Na codificação, todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação. Nestes sistemas, o conhecimento pode ser localizado através de uma indexação eficiente e pode ser distribuído para todas as filiais da empresa através de redes de dados.

Assim, a reutilização do conhecimento explícito é o principal objetivo da empresa, dando-se pouco incentivo a customização para adequação de produtos e serviços a particularidades dos clientes (HANSEN; NOHRIA, 1999). Na personalização, a importância está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra. Neste caso, os sistemas de armazenagem de conhecimento são menos robustos do que na estratégia anterior. As ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções, os métodos, os custos, etc., dos trabalhos primeiramente realizados, possam ser discutidos para ajudar aqueles funcionários que irão realizar trabalhos semelhantes, posteriormente (HANSEN; NOHRIA, 1999).

Segundo Santos e Popadiuck (2008) o foco atual da gestão do conhecimento é orientado para a identificação e entendimento da memória organizacional e do conhecimento existente na firma, utilizando-se deste recurso a seu favor. De acordo com Wigg (2003), existem algumas medidas sendo tomadas em busca da efetividade da gestão do conhecimento como uma ferramenta para atingir a excelência competitiva e o envolvimento das pessoas.

Ainda de acordo com Santos e Popadiuck (2008) o conhecimento se inicia em um dado, definido por Prusak e Davenport (1998) como um conjunto de fatos distintos e objetivos, que de maneira interpretada e dotada de relevância e propósito gera uma informação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e é capaz de gerar conhecimento. O conhecimento torna-se assim um produto não puro, tampouco simples, misturado de elementos formalmente estruturados, complexos e imprevisíveis, como experiência, valores, informação contextual e *insights* que possibilita uma estrutura para evolução e incorporação de novas experiências e informação (PRUSAK; DAVENPORT, 1998).

Para os autores Santos e Popadiuck (2008) o termo gestão de conhecimento pode ser contextualizado como a revisão das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão do processo de geração, identificação, armazenamento, disseminação, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional para gerar resultados econômicos para a empresa (TERRA, 2000). O autor completa que a gestão do conhecimento não é um projeto, mas sim a centralização de processos de gestão na variável conhecimento. Desta visão, sugere-se que a gestão do conhecimento é uma prática que se torna cíclica, ou seja, inicia-se com a criação do conhecimento,

passando pelo armazenamento, disseminação, compartilhamento, uso e assim uma criação de um conhecimento novo.

O conceito de Moreno Júnior e Santos (2008) diz que no início do século XXI, testemunhamos a crescente valorização de um novo fator de produção: o conhecimento. A criação, armazenagem, transferência e uso do conhecimento são hoje vistos como aspectos estratégicos importantes no âmbito das organizações, uma vez que o valor de produtos e serviços depende, cada vez mais, do grau de inovação e inteligência que a eles são incorporados (ZACK, 2003). Desse modo, a competitividade de uma empresa vem se tornando função da sua capacidade de criar, transferir, e reutilizar conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade-fim (NONAKA, 1991).

De acordo com Alvarenga Neto (2005) a criação do conhecimento é o momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado, por sua vez, permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais.

O conceito de Santos e Luz (2006) diz que um dos aspectos de maior relevância na questão do conhecimento organizacional é a percepção da oportunidade de transformá-lo em um ativo estratégico. Não há aplicação de conhecimento sem a sua geração primária. Embora pareça óbvio, a geração do conhecimento organizacional difere e amplia o conceito de aprendizagem do trabalho, ao focalizar, como uma base de intenções, a perpetuidade das vantagens competitivas das empresas.

Ainda que o conhecimento sempre tenha sido necessário para elaborar os produtos, melhorar os processos e serviços, sua importância aumentou com os avanços no desenvolvimento da ciência e tecnologia e de sua divulgação por toda a sociedade. Especificamente para as organizações, os resultados que podem advir dos processos de tratamento e uso do conhecimento organizacional e, estes processos e procedimentos são apontados como vantagens competitivas significativas.

Segundo os autores Silveira; Kuniyoshi; Santos (2008), uma característica essencial da visão baseada em conhecimento é que as organizações competitivas atuam em ambientes turbulentos, demandando adaptações contínuas. Neste caso, a

visão que a organização deve ter como diretriz é baseada num sistema de conhecimento distribuído, na qual os colaboradores, as tecnologias e os processos são convergentes para a busca do conhecimento; isto é, através dos processos de conhecimento – identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação – diferindo da visão de uma organização tradicional.

O autor Orsi (2003) diz que o conhecimento que torna a empresa capaz de competir vai além daquele contido nos produtos: ele está presente tanto nas decisões como nas atividades mais cotidianas das organizações, como ensina Spender (2001). Essa opinião é fortalecida por Fleury (1999) quando esclarece que o “domínio de qualquer estágio do ciclo de negócio”, como o profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos, pode ser considerado como uma competência essencial.

Para Choo (2006) ele fala que, para tanto, a organização do conhecimento promove o desenvolvimento do conhecimento em três níveis. Ele cria conhecimentos na forma de significados comuns sobre o que a organização percebe como realidade, desenvolve os conhecimentos na forma de novas competências sobre o que a organização pode fazer; e alimenta conhecimentos na forma de comportamentos aprendidos sobre o que a organização pode conquistar.

2.3 GESTÃO DA COMPETÊNCIA

Para o autor Bretzke (2003) diz que o conceito de Competências foi fundamentado em pesquisas realizadas em empresas líderes internacionais em seus mercados. Cabe o questionamento de como é a aplicação destes conceitos para a grande maioria das empresas, de porte menor e inexpressiva nos mercados internacionais, porém, competitivas nos mercados em que atuam. Avaliando esta situação em que a grande maioria das empresas está inserida, Ruas (2002,p.6) apresenta o conceito de competências organizacionais, como:

“competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, procedimentos de tomada de decisão e outros elementos menos visíveis...”

O autor ainda desdobra este conceito de competências organizacionais em competências organizacionais básicas e competências organizacionais seletivas.

As competências organizacionais básicas são aquelas percebidas em toda a organização e que contribuem para a sobrevivência das empresas, independentemente de sua posição no mercado. Já as competências organizacionais seletivas são aquelas que além de garantir a sobrevivência da organização, resultam em uma diferenciação perante os concorrentes, caracterizada pela liderança, inovação ou pioneirismo da empresa. Esta diferenciação agrega valor ao negócio gerando pré-condições de sobrevivência futura para os negócios.

As competências organizacionais estão infundidas na responsabilidade de fundamentar e delinear toda a gestão de competências da organização, inclusive as competências gerenciais. “Cada área apropriaria de forma relativa cada uma das competências organizacionais, segundo a aderência entre, de um lado, sua missão e especificidade e, de outro, a relevância da participação da área nesta competência” (RUAS, 2002, p. 8).

Bretzke (2008) diz que dado este referencial bibliográfico, pode-se definir competências organizacionais como sendo todo um conjunto coletivo de habilidades, conhecimentos, atitudes e capacidades da organização que, tendo como pano de fundo as diretrizes estratégicas, permitirá que a organização como um todo desempenhe de forma eficaz o que se espera da mesma, preparando a organização para a sobrevivência futura, frente a ambientes hostis e de constante mudança.

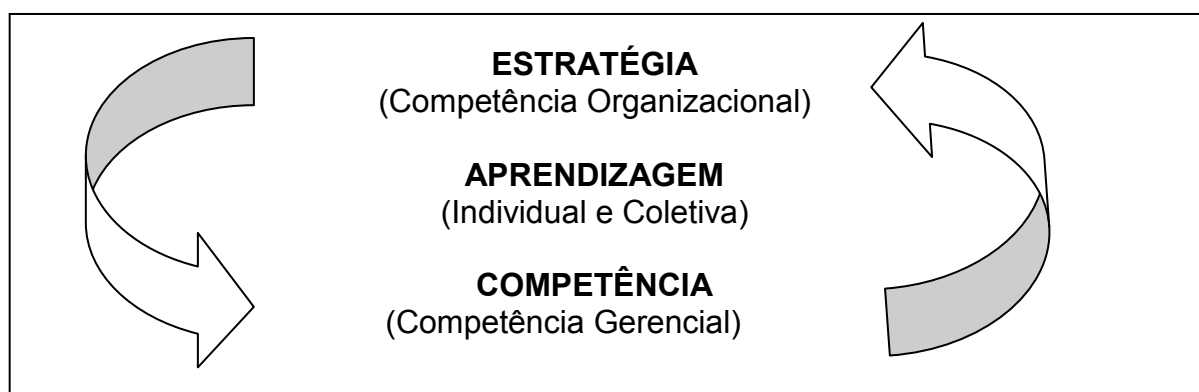


Fig. 1 – Circuito das Competências
Fonte: Fleury e Fleury (2000, p.17)

King; Fowler; Zelthaml (2002) falam que as competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. As competências diferenciam a empresa das demais e geram

vantagem competitiva. Os recursos estratégicos fundamentais são o conhecimento e as habilidades que uma organização adquire com o tempo.

As competências da empresa, colocadas em uma dimensão coletiva e organizacional, aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição.

De acordo com Ruas, Ghedine, Dutra, Becker e Dias (2008) numa versão já mais conhecida e difundida, a noção de competências pode apresentar-se como referência de práticas associadas à gestão de pessoas, tais como, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências. Aqui o debate já possui uma história relativamente mais longa, na qual sobrepõe-se ao conceito de qualificação (VIEIRA; LUZ, 2003).

A passagem para o conceito de competências pode ser associada aos impactos das transformações no ambiente de negócios e a necessidade da área de gestão de pessoas de adaptar-se a mudanças estruturais na organização do trabalho, tais como flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho, etc.

Fernandes e Fleury (2008) falam que na área de administração, é comum observar o conceito de competências ser analisado sob dois enfoques: organizacionais e individuais. Embora os dois temas estejam articulados, é mais comum encontrar a primeira abordagem dentro do campo de estratégia, e a segunda, na literatura de recursos humanos. Neste estudo, focaremos competências individuais ou humanas.

Os mesmos autores expressam que o grau de complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho depende de sua maturidade profissional. Mas também é função das necessidades organizacionais, do espaço que a organização disponibiliza para o indivíduo exercer sua competência. A este espaço, que abarca o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas por um indivíduo, Dutra (2001) chama de *espaço ocupacional*. Assim, demandas da organização demarcam os limites para o exercício da competência individual. E o indivíduo, ao perceber oportunidades e assumi-las, desenvolve-se.

O gerenciamento das competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da organização (FLEURY, 2002). Nesse aspecto, a questão de atitudes mais apropriadas às realidades propostas pode ser a chave para o

aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

Os autores Comini; Barini Filho; Konuma (2008) falam que na visão de Dutra (2001) são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Também de acordo com o autor, pensar sobre competências significa adicionar aos conhecimentos, habilidades e atitudes (inputs) a entrega efetiva (output) que o indivíduo oferece à organização.

Atualmente, os autores têm tratado a competência da seguinte forma: *“como sendo a somatória das linhas de pensamento americana e européia, ou seja, como sendo a entrega e as características das pessoas que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade”* (DUTRA, 1999 p.51 Grifo Nosso). O entendimento de entrega refere-se à agregação de valor que a pessoa doa para a organização de forma efetiva, de tal maneira que o conhecimento ficará na empresa, mesmo depois que as pessoas deixem a organização.

Guarany; Oliveira; Aguiar (2003) falam que segundo Dutra (2001), tais competências poderiam ser resumidas e diagnosticadas em duas competências interdisciplinares, quais sejam:

1. As competências empresariais que são as competências críticas já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais a sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua;
2. As competências humanas que são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa.

Para Guarany; Oliveira; Aguiar (2003), a evolução do conceito de competência teve a interessantíssima abordagem de Durand (*apud* BRANDÃO, 1999), segundo a qual a mesma ocorreria em três dimensões distintas, que seriam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Tal conceito englobou os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade laboral,

mostrando que competência tem a ver com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à conclusão de uma determinada tarefa.

O futuro do bom desempenho dos recursos humanos e, principalmente, dos executivos, estará cada vez mais relacionado com o sentido holístico implicado nessas competências, compreendida por incluir, não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao desempenho no trabalho (querer fazer).

De acordo com conceito de Gragmina (1999 *apud* GUARANY; OLIVEIRA; AGUIAR 2003), ao se estabelecer um modelo de gestão por competência, faz-se necessário adotar algumas premissas básicas que balizarão as ações gerenciais:

1. Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
2. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidade que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
3. Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Para poder aumentar a capacidade de aprendizagem da organização, é necessário motivar todos os colaboradores da empresa para que sintam a necessidade de aprender cada vez mais com uma velocidade cada vez maior.

Em um trabalho posterior ao de Hamel e Prahalad (1994) os autores Guarany, Oliveira e Aguiar (2003), defenderam a posição de que é importante identificar nas empresas os profissionais detentores das habilidades que compõe as competências organizacionais e buscar a manutenção na organização, uma vez que sua perda no mercado resultaria em perda substancial destas competências.

Desta forma fica claro e evidenciado que as competências essenciais da organização estão fortemente ligadas às competências individuais. Por esse motivo

é necessário que a empresa tenha uma posição clara e bem definida do desenvolvimento das competências individuais dos seus colaboradores que representa o conjunto de conhecimento, técnicas, habilidades e atitudes que geram resultados à organização e agregam valor ao indivíduo, sendo esta posição um aspecto estratégico da empresa.

2.3.1 – Como avaliar as competências de uma organização

Para King;Fowler;Zeithaml (2002) esse processo complementa o processo de avaliação organizacional interna proposto por Duncan *et al.* (1998), por meio da adição de ferramentas de avaliação dos aspectos críticos das competências e da apresentação de um processo que pode incluir um vasto grupo de tomadores de decisão, particularmente gerentes de nível intermediário. Os passos desse processo estão indicados a seguir.

1. **Primeiro Passo:** Identificar as competências.

Elaborar um roteiro de entrevista e entrevistar todos os gerentes para que os mesmos enumerem as competências que competem ao seu setor.

2. **Segundo passo:** Avaliar as competências.

Elaborar questionário para que os gerentes avaliem as competências de acordo com o grau de competitividade.

3. **Terceiro passo:** Formular conclusões e registrar resultados.

Nessa etapa ocorre a interpretação dos dados, identificação das áreas críticas e as conclusões.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

O autor Boog (2001) fala que estamos vivendo na sociedade do conhecimento e, finalmente, as competências humanas ganharam espaço e valor de forma jamais vista na história da administração. Diante desse novo contexto, as empresas estão se confrontando com uma questão fundamental para o encaminhamento dos seus processos de mudança e inovação: Como cultivar a inteligência das pessoas, aplicando-a no desenvolvimento das competências críticas para realização do potencial produtivo e competitivo do negócio empresarial?

Segundo Borges-Andrade; et al (2006) o estudo do processo de aprendizagem dentro do ambiente organizacional sempre foi necessário para as

organizações. Há muito tempo, desde que se estruturaram formalmente, como as conhecemos hoje, a aprendizagem é fundamental para as organizações possam atingir seus objetivos. Nesse aspecto, torna-se essencial que o leitor tenha uma visão histórica dos processos de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações de trabalho, bem como suas características atuais e de relações com o comportamento organizacional.

De acordo com Lacerda e Abbad (2003) Goldstein (1991) definiu treinamento como uma aquisição sistemática de atitude, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Para Wexley (1984) treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

Os autores Borges-Andrade; et al (2006 p. 160) conceituam o treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de promover a melhoria de desempenho; capacitar para o uso de novas tecnologias e preparar para novas funções. Outra característica essencial da definição de ações de treinamento diz respeito à aplicação das competências no trabalho. Essa característica das ações instrucionais se relaciona com o comportamento organizacional, por serem entendidas como intervenções passíveis de provocar mudanças no comportamento humano no trabalho. Devido a isso, é essencial que as ações tecnológicas de educação no ambiente de trabalho sejam relacionadas ao comportamento organizacional.

Para Vieira e Garcia (2004) gerir o conhecimento numa organização, implica em criar um ambiente de aprendizagem contínuo, e quando isso acontece estabelece-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais.

Segundo Leite; Godoy ; Antonello (2006) a capacidade da organização para reagir com rapidez às mudanças, a aptidão para a aprendizagem e a competência dos funcionários tornaram-se fatores imprescindíveis para a criação e manutenção de vantagens competitivas. Neste contexto, destaca-se a importância da formação, capacitação e auto-desenvolvimento daqueles que gerenciam os indivíduos no ambiente de trabalho.

Ao longo dos anos a função dos gerentes vem sofrendo modificações. Deixou de existir aquele chefe que ordena e detém a autoridade e a informação e passou a atuar como alguém que prepara e dar poder a sua equipe, compartilhando informações para atingir os objetivos. Embora muitos gerentes não terem características inatas, como liderança, a qual pode ser aprendida.

Existe dentro das organizações uma grandiosa discursão sobre as formas de treinamento e desenvolvimento gerencial, sejam elas através de avaliação e gestão da competência ou por gerenciamento de recursos humanos, este já considerado ultrapassado.

Para Leite; Godoy; Antonello (2006) recentemente há um movimento de interesse e valorização em torno de ações de desenvolvimento que se utilizem mais do treinamento baseado no trabalho (RAPER; ASHTON; FELSTEAD; STOREY, 1997) e da aprendizagem informal (MACCAULEY; RUDERMAN; OHLOTT; MORROW, 1994). Como Mabey e Iles (1994, p.1) comentam que as preocupações migraram em como medir e avaliar a aprendizagem para como a aprendizagem pode estar entrelaçada com atividades cotidianas no local de trabalho. “O foco está agora em aprender pelo ‘re-moldelar’ problemas no local de trabalho, o desenvolvimento auto-direcionado, o descongelamento de barreiras para aprendizagem”.

Existem fontes de aprendizagem que ajudam na função gerencial, podendo ser divididas em duas categorias: aprendizagem explícita e aprendizagem implícita (POZO, 2002). A aprendizagem explícita é uma categoria com atitudes proposital, organizada e consciente do aprendizado. Já a implícita não tem atitudes intencionais, não é consciente e não está no ambiente formal.

Estas categorias de aprendizagem apresentam correspondência ao que Nonaka e Takeuchi (1997), se utilizando da distinção realizada por Michael Polanyi, classificam como conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e transmitido. Nesta categoria se enquadram, por exemplo, a educação recebida em ambientes formais, como a escola. O conhecimento tácito está relacionado com o conhecimento adquirido fora de ambientes formais de ensino e cujo conteúdo é pessoal, específico e não facilmente codificado.

Segundo Moraes; Silva; Cunha (2004) a aprendizagem gerencial preocupa-se com a investigação dos “processos de aprendizagem que contribuem para a

prática da gestão, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial” (FOX, 1997, p. 34-35).

Para Emmerick; Pereira; Budolla (2006) as circunstâncias ambientais da Sociedade do Conhecimento demandam novos perfis profissionais, com competências que dêem conta dos requisitos impostos pela nova realidade. Os gestores se defrontam com maiores demandas por melhores condições de aprendizagem e, ao mesmo tempo, são desafiados a adotar modelos de gestão capazes de melhor qualificar as organizações diante desses desafios. Com relação ao impacto do treinamento no trabalho, segundo Meneses e Abbad (2002) pode ser entendido como o efeito indireto do treinamento no desempenho dos treinados, na motivação e/ou atitudes. Para este estudo, o impacto do treinamento no trabalho foi definido com base na percepção dos treinados, chefias imediatas e gestores de RH, em relação aos efeitos produzidos pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança, diminuição de erros e abertura a mudanças nos processos de trabalhos. Assim, o estudo de impacto não se restringe apenas ao conceito de transferência, mas está associado ao de desempenho dos treinados.

No meio empresarial, o conceito de empregabilidade vem forçando uma grande massa de executivos de todos os seguimentos empresariais a investirem significativamente com recursos próprios e tempo na sua qualificação profissional. Sentindo-se desprotegidos e pensando que a empregabilidade e o desenvolvimento de carreira depende mais do indivíduo do que da empresa, esses profissionais são levados a um aumento de desgaste pessoal, além das extensas horas de trabalho, para freqüentar cursos, administrar as relações sociais e familiares e cumprir com as tarefas acadêmicas.

Segundo Emmerick; Pereira; Budolla (2006) o treinamento gerencial está relacionado ao aprimoramento dos conhecimentos e das habilidades técnicas do gerente, objetivando o melhor desempenho de suas funções (DRAGO, 1980). O treinamento gerencial objetiva, entre outros aspectos, contribuir para o desenvolvimento das características pessoais, possuindo um impacto maior quando comparado aos treinamentos tradicionais, não somente pela questão temporal, mas também no âmbito pessoal e profissional, à medida que pode afetar os níveis de qualidade de vida e estresse ocupacional.

Um programa de desenvolvimento gerencial pode ser entendido como treinamento de potencialização, capaz de contribuir para o desenvolvimento das

características pessoais do gerente. Ele procura desenvolver os gerentes para que possam atuar de forma flexível, a fim de promover as mudanças necessárias nos diversos contextos organizacionais. “Capacitar não significa apenas dar mais informação e desenvolver habilidades, mas estar também identificado com o modelo de gestão do empregador” (SANTOS; MARCONDES, 1999, p.3).

Segundo Franco (2003) nos programas de desenvolvimento gerencial , os participantes sempre concordam que não apenas os números são importantes, mas também como esses números são gerados. Porém, quando perguntados sobre como eles aplicam “valores”, e por isso intangíveis, as respostas são ambíguas e passam a retratar a dificuldade que os líderes têm de aplicar, na prática, um conjunto de atributos de liderança, como por exemplo, hábitos, comportamentos, estilos , habilidades, valores, motivos, caráter etc.De um lado, a pressão para resultados de curto prazo, alegam; e o de outro lado, a dificuldade de mensurar o impacto que seu comportamento tem sobre as equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre o resultado do seu departamento e da organização como um todo.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho é um estudo de caso de natureza exploratória-descritiva. Para Yin (2000) estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Esta definição, apresentada como uma "definição mais técnica" por YIN (1989, p. 23), nos ajuda, segundo ele, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Köche (1997, p. 126) acrescenta que esse tipo de pesquisa é adequado para casos em que ainda não apresentem um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. "Nesse caso é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que deseja-se estudar."

Lakatos e Marconi (1985), apresentam a pesquisa exploratória como um grupo componente de pesquisa de campo e citam três finalidades da mesma: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Já pesquisa descritiva para Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Cita como exemplo a pesquisa de opinião.

Gil (1991, p. 46) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Cita ainda a existência de pesquisas que,

"embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias."

3.2 UNIVERSO

Os sujeitos de pesquisa foram todos os colaboradores que atuam no setor de recursos humanos da empresa, que compreende um número de 4 pessoas. Segundo Vergara (2005, p. 50) o universo e amostra trata-se de definir toda população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo.

3.3 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de conversa informal mantida diretamente com os colaboradores, no período de Setembro de 2006 a Outubro 2006 .

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados de uma forma qualitativa. O tratamento deste tipo de informação é mais ambíguo, moroso e reflexivo, concretizando-se numa lógica de crescimento e de aperfeiçoamento. Assim sendo, não há a formatação do dispositivo prévia ao tratamento de dados. O dispositivo de tratamento é construído e consolidado à medida que os dados são organizados e trabalhados.

O investigador deve explorar e mapear o seu material, tendo em mente os seus objetivos de pesquisa, mobilizando e testando estratégias produtoras de significados relevantes, transformando progressivamente os dados em elementos constitutivos de um novo texto.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

A Liga Norte Riograndense Contra o Câncer (LNRCC) é uma empresa filantrópica com 811 funcionários, atuando na área hospitalar mais precisamente no diagnóstico, prevenção e tratamento do câncer. A empresa tem como missão realizar ações de saúde , priorizando a oncologia, com qualidade e compromisso social e tem como valores honestidade, confiança pessoal, institucional e companheirismo, ética, melhoria humana e tecnológica contínua, atenção ao paciente, competência, tradição e filantropia, qualidade e trabalho em equipe.

A organização tem um departamento de Recursos Humanos onde existem os subsistemas: Recrutamento e Seleção (Recrutar currículos, analisar perfil dos candidatos em dinâmicas e testes, entrevistar e analisar cargo e perfil do candidato) Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (Treinar e desenvolver colaboradores em diversos setores específicos), Benefícios(Insentivos oferecidos pela organização) ,Cargos e Salários(Planejamento de desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho), Setor Pessoal (Rotinas de Folha de Pagamento), Segurança e Medicina no trabalho (Avaliação periódica da saúde do trabalhador) .

4.2 DIAGNOSTICAR AS NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO NO TRABALHO DAS GERENCIAS

Hoje, a empresa estudada LNRCC, enfrenta algumas dificuldades no que diz respeito a gerir pessoas. Os gerentes dos departamentos na sua grande maioria compostos de profissionais da equipe multidisciplinar, como: enfermeiros que gerenciam o departamento de enfermagem onde tem como subordinados técnicos de enfermagem e enfermeiras setoriais, estes responsáveis pela assistência ao paciente, farmacêuticos que gerenciam as farmácias hospitalares e tem como subordinados: auxiliares administrativos e técnicos de manipulação de medicamentos, onde estes entregam e controlam medicações para pacientes internados ou não, nutricionistas que comandam a equipe do serviço de nutrição e dietética que tem como subordinados: cozinheiros, auxiliares de cozinha, copeiros,

auxiliar de serviços gerais, técnicos de nutrição e auxiliares administrativos, realizando a produção das alimentações de pacientes e colaboradores, psicólogos que gerenciam o departamento de psicologia hospitalar ,onde fazem atendimentos a pacientes internados ou pacientes que estão em tratamento mais não precisa de internação, fisioterapeuta que gerencia o departamento de fisioterapia, esta realiza as sessões de fisioterapia nos pacientes internados, enfermeiras que comandam os departamentos de processamento de roupas (local onde é realizado o processo de lavagem de roupas hospitalares) e higienização (limpeza dos setores) tem como subordinados auxiliares de serviços gerais e auxiliares de lavanderia. Todos esses profissionais são considerados bons técnicos, conseguem administrar os processos, materiais e produção, mas quando é necessário tomar decisões sobre pessoal surgem os problemas. Problemas estes listados abaixo:

- Falta de mecanismo de comunicação entre gerente e equipe;

Em sua grande maioria os gerentes não costumam realizar reuniões setoriais onde possam estar repassando informações necessárias e pertinentes aquele grupo, resistem na utilização da tecnologia (comunicadores internos) para conversar com seus colaboradores e nem tem a cultura de utilizar o e-mail. Devido a essa falta de utilização dos meios de comunicação é que surgem os comentários dos corredores onde as informações tornam-se incorretas.

- Falta de *feedback* com cada membro da equipe;

Para os gerentes da LNRCC sentar frente ao colaborador e falar como está seu desempenho na realização de suas atividades é difícil e complicado. Normalmente eles colocam para o colaborador os pontos negativos, onde eles devem melhorar e onde estão errando, mas não falam quando o colaborador está produzindo e seus resultados estão excelentes. Eles não tem a cultura de interagir com os colaboradores, seguem a hierarquia onde gestor não deve se envolver com os colaboradores.

- Condução de conflitos internos;

O acompanhamento dos conflitos internos tem falhas devido os gerentes não saberem que decisão tomar para que aquele problema gerado dentro da equipe encerre. Muitos dos conflitos gerados é por falta de uma comunicação clara e objetiva, onde o gerente deveria expor como está a situação que está em processo de resolução.

- Feudos formados dificultando a interação entre setores;

Os feudos formados dentro da empresa são provenientes dos gerentes que querem mostrar que sua equipe é melhor e não lembra que o desenvolvimento dela depende dos outros setores já o que atividade afim é uma cadeia de tarefas. Citando o exemplo da enfermagem que compartilha com os setores de farmácia e nutrição. Esses setores ficam passando os erros e não assumem, os gerentes procuram encontrar os erros um do outro.

- Falta do perfil de liderança;

Muitos dos gerentes existentes não assumem o papel de líder e sim um chefe autoritário que só sabe mandar. A falta de dialogo com as pessoas, a delegação de atividades, pensar que o poder vem do cargo que ocupa, não estimular criatividade e aprendizagem de seus comandados, são papéis que os gerentes acabam assumindo na instituição.

- Falta de gerentes facilitadores de mudanças organizacionais;

Muitas vezes as pessoas resistem a mudanças e uma só pessoa com esse pensamento dentro da equipe pode conseguir modificar o pensamento de todos, nesse momento é que o gerente deve atuar como facilitador, mostrando as vantagens/desvantagens das mudanças e as melhorias que vão trazer para equipe. Poucos os gerentes que fazem o papel de facilitador, conduzem as mudanças do mesma forma que está no papel, não adequam a sua realidade do dia- a- dia.

- Deficiência na condução de desenvolvimento de carreira dos colaboradores;

Os gerentes tem dificuldades de identificar as pessoas de sua equipe que tem competência/ habilidades de desenvolver dentro do setor ou mesmo fora dele. Eles não sabem como conduzir esse desenvolvimento, não sabem conversar com eles orientando que realizem cursos/ treinamentos, enfim, que se capacitem para que assim as chances aumentem para um futuro desenvolvimento da carreira.

- Dificuldades em entrevistas de desligamento;

Por sentirem dificuldade de realizarem feedback com os colaboradores, muitas vezes refletem na entrevista de desligamento, onde a maioria dos gerentes não conseguem falar claramente o motivo do desligamento e acaba o colaborador não sabendo o motivo de sua saída.

- Dificuldades na avaliação de desempenho durante o período de experiência;

Na realização da avaliação de desempenho o gerente deve sentar com o colaborador e falar sobre os pontos citados na avaliação, explicar cada um, onde deve melhorar e dizer para ele os pontos que ele estão bem. Na maioria das vezes os gerentes não falam com o colaborador, fazem a avaliação sem a presença deles e acaba dificultando porque os colaboradores não sabem onde deve melhorar.

Enfim, os gerentes da empresa precisam ser desenvolvidos para promoverem integração sistêmica na equipe, reduzir os conflitos existentes, harmonizar as relações entre setores, definir responsabilidades e promover a aquisição de novas competências.

4.3 IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ENQUANTO GESTORES DE EQUIPES

De acordo com Franco (2002, p. 30) um profissional técnico pode conhecer tudo sobre sua área de trabalho, mas, se não desenvolver habilidades no trato com pessoas, corre o risco de frustrar-se imensamente e não obter os resultados que espera das equipes.

Muitos dos problemas enfrentados pelas empresas são causados pela liderança existente dentro da organização, quando não fornece um direcionamento adequado aos funcionários. Apesar de nunca reconhecermos que a liderança pode falhar. É muito prático atribuir a causa dos problemas a ruídos de comunicação, a desmotivação dos funcionários e a falta de integração e cooperação entre departamentos.

Os problemas de comunicação entre gerentes e equipes devem ser fundamentalmente discutidos, pois ela é o resultado do conhecimento, comprometimento e participação das pessoas. Para acontecer uma comunicação eficaz é necessário que o gerente compartilhe a visão do negócio, comprometa as pessoas (pessoas comprometidas assumem para si riscos, responsabilidades e oportunidades), trabalhe com a linguagem adaptada ao contexto e ao ambiente, elabore os argumentos de forma clara e objetiva, valoriza a importância da participação, buscar sempre comprometer, em vez de somente envolver.

Para Silva (2005) o gestor além de liderar mudanças, ele deve estar pessoalmente comprometido com os resultados, assumindo as responsabilidades sua e de sua equipe. Deve implantar uma cultura que aumente a capacidade da

organização de se adaptar e aperfeiçoar-se, formando e desenvolvendo pessoas talentosas, capaz de articular conceitos e práticas, refletir criticamente sobre experiências, gerar conhecimentos sobre o negócio, interagir no ambiente organizacional, e atuar de forma ágil e eficaz.

O gestor ou gerente é um profissional este, responsável por pessoas em determinado processo e/ou uma área de negócio. Com uma sólida base educacional, visão de futuro, gestão participativa, flexibilidade, iniciativa, condução pró-ativa das equipes de trabalho e gestão de negócios, assegurar a qualidade das ações desenvolvidas, administrar as restrições e os compromissos assumidos em termos de prazos, obrigações e resultados são essas as expectativas para o desempenho dos gerentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado no estudo realizado observou-se a necessidade de implantação de um programa de Desenvolvimento gerencial, onde este programa estará sanando os problemas existentes na área gerencial dessa instituição. Segue abaixo o programa sugerido:

Objetivo

Desenvolver a equipe gerencial para promover melhoras na interação sistêmica da instituição, reduzir os conflitos existentes, harmonizar as relações entre setores, promover a aquisição de novas competências, definir responsabilidades de todos envolvidos.

Carga Horária: 96hs

Dias e Horários: Sexta (18hs às 22hs), Sábado (8h às 18hs) e Domingo (8h às 12hs) – Intervalos de 2hs para almoço e 15min para lanches.

Período: Janeiro a Março/2010

Local: Auditório CECAN

Estrutura curricular:

Disciplina	CH	Período
O papel do gestor	16 horas	15 a 17/01/10
Habilidade de Comunicação na gestão	16 horas	29 a 31/01/10
A importância do processo de feedback na liderança Coach	16 horas	12 a 14/02/10
Administração do Tempo	16 horas	19 a 21/02/10
Líder motivador e suas competências (perfil)	16 horas	12 a 14/03/10
Gestão dos resultados	16 horas	26 a 28/03/10

Conteúdo Programático

O papel do Gestor

- O papel do gestor na atualidade;
- A empresa e suas expectativas;
- Competências dos profissionais (Gestores)
- O desafio de desenvolver pessoas;
- Recrutamento e Seleção para sua equipe;

Habilidade de Comunicação na gestão

- Comunicação verbal e não-verbal no processo da liderança;
- O uso da comunicação com ferramenta para desenvolver e comprometer o colaborador;
- Comunicação clara e objetiva;
- Comunicação em busca da empatia.

A importância do processo de feedback na liderança Coach

- O que é líder Coach?;
- Tipos de feedback;
- A importância do feedback positivo como fator motivacional;
- A importância de não perder o momento certo do feedback;
- Feedback da ação e do comportamento e não do indivíduo.

Administração do Tempo

- Indicadores dos desperdícios;
- Mapeando prioridades;
- Planejamento de metas e objetivos;
- Organização

Líder motivador e suas competências (perfil)

- Envolvimento do líder com a equipe(empatia);
- Importância da delegação no processo motivacional;
- Estilos de liderança;
- Equipes auto gerenciáveis;
- Inovação e Criatividade

Gestão dos Resultados

- Importância do Planejamento;
- Conduzindo pessoas com foco em resultados;
- Definição de objetivos e metas para chegar ao destino desejado.

Em meados dos anos 90 a educação e formação profissional passou a ter destaque, as áreas de recursos humanos foram convidadas a agir estrategicamente e encontrarem formas de preparar as empresas para a nova economia, pois, um ambiente de trabalho em contínua mudança exige aprendizagem constante, geração de novos conhecimentos, além de uma cultura empresarial de competência e resultado.

Segundo os autores Vieira e Garcia (2004), gerir o conhecimento numa organização, pois, implica em criar um ambiente de aprendizagem contínuo, e quando isso acontece estabelece-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais.

Este estudo propiciou analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas, identificar as necessidades de qualificação gerencial, identificar as competências gerenciais e por fim, mostra os impactos causados com a implantação de um programa gerencial.

Após uma análise aprofundada da atuação dos gerentes no que diz respeito à gestão de pessoas, pôde-se concluir que os gerentes não estão seguindo as políticas e nem as práticas de gestão de pessoas como orienta o setor de Recursos Humanos da empresa estudada. Devido à falta de conhecimento na área de gerir pessoas surge a dificuldade de orientação para com seus funcionários, apesar de serem excelentes técnicos para a realização dos processos nas suas áreas específicas.

Identificou-se a necessidade de qualificação na área de gerenciamento de pessoas para que assim os gerentes tenham condições de transmitir aprendizagem e conhecimento para sua equipe, percebendo as competências de cada colaborador para que assim possa desenvolver a carreira de todos que compõem a sua equipe.

Para que a aprendizagem e o conhecimento cheguem até os gerentes de forma coerente e satisfatória sugeriu-se a implantação do Programa Gerencial onde eles estarão desenvolvendo as competências necessárias para atuar como gestor de equipes.

Espera-se que com a implantação do programa a instituição obtenha melhorias nas relações profissionais no ambiente de trabalho, maior integração funcional, lideranças mais conscientes do papel de facilitadores de mudanças organizacionais, mudança de comportamentos individuais dos gerentes.

E quanto ao impacto que esse programa irá causar para a instituição será uma maior segurança nas tomadas de decisões, já que os gerentes estarão mais qualificados para saberem que resolução será tomada, geração de maior produtividade, aspecto motivacional e indicadores de resultados ambos positivos.

Dessa forma, sugere-se que a instituição realize a implantação desse programa para que alcance melhor seus objetivos e resolva os problemas existentes com o processo de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ARMISTEAD, C. Knowledge management and process performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, 1999, p.143-154.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações** – São Paulo, Makron Books, 2001
- BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardência da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.
- BRETZKE, Renato Osvaldo. **Gestão por competências em uma Empresa Pública**: o caso do Porto de Itajaí – Itajaí SC. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3334/000386456.pdf?sequence=1>> Acesso em 28 set 2009.
- DAZZI, Márcia Cristina Schivi; ANGELONI, Maria Terezinha. **Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento** – Estudo de Caso. Enanpad 2004. Disponível em <<http://www.julitur.com.br/angelggc/artigos/14.pdf>> Acesso em 09 Set 2009.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998.
- DUTRA, Joel Souza. (Org.) **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2001.
- EYNG, Ivanilde Scussiatto. **As cinco disciplinas de Peter Senge**. Disponível em <http://www.esfera.srv.br/artigos/organizacional/as_cinco_disciplinas_de_peter_senge.pdf> Acesso em 12 Jul 2009.
- EMMERICK, Alfredo; PEREIRA, Heitor José; BUDOLLA, Marcello da Silva. **Aprendizagem Organizacional em um Processo de Mudança de Modelo de Gestão em Organização Hospitalar**. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-1915.pdf>> Acesso em 24 Set 2009.
- ESTIVALETE, V.; KARAWAJCZYK, T.C. 2002. Inventário sobre competências gerenciais e aprendizagem organizacional: um estudo sobre as publicações da academia brasileira. *In*: ASSEMBLÉIA CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, Porto Alegre, 2002. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA.
- FRANCINI, Willian Sampaio. A gestão do conhecimento: Conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, V 1, N 2, jul-dez/2002.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GUARANY, Fernando Cesar; OLIVEIRA, Humberto Alencar; AGUIAR, Márcia Rocha. **Gestão de Competências por Competência: Estudo de Caso de uma Empresa Prestadora de Serviço em Tecnologia da Informação**. Disponível em <www.portal.crie.coppe.ufrj.br/.../Projeto-Final-Aguiar-Guarany-Oliveira.pdf> Acesso em 09 Set 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v.29, n. 3, 1998.

HASEN, Morten,T;NORIA, Nitin; TIERNEY,Thomas. **Qual é a sua estratégia para a gestão do conhecimento? in: Aprendizagem Organizacional**.Rio de Janeiro: Campus 2001.

KING, Adelaide; FOWLER,Sally; ZEITHAMI, Carl. Competências Organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**,São Paulo, FGV, jan/mar 2002.

LAMAS,Zaianab Jezzini;GODOI,Christiane Kleinubing. **O Processo de Aprendizagem em Sistemas Adaptativos Complexos: um Shema Teórico de Interpretação**. Disponível em <

<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-3112.pdf> > Acesso em 15 jul 2007.

LEITE, I. C. B. V. GODOY, A. S. ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial:os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**. n. 23,Jan./Jun, p. 27-4,2006.

MAIA, G. L. L.; IPIRANGA, A. S. R. Aprendizagem Organizacional nas empresas de T.I.&T do Ceará: um estudo dos fatores geradores e facilitadores de aprendizado. **Anais**. Brasília, 2005.

MARKHIJA, M. V. e GANESH, U. The relationship between control and partner learning in learning related joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n.5, p. 508-527, sept /oct, 1997.

MORAES, Liege Viviane dos S. et al. Organizações – Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática. **Rae – eletrônica**, v.3,n 1, jan/jun 2004. Disponível em <

www.rae.com.br/eletronica9 > Acesso em 06 jun 2009.

NONAKA, I. The knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

ORSI, Ademar. **Incorporação de bases externas de conhecimento: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas**.2003 x182 Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA/ USP, 2003.

POPADIUK,S.;TEIXEIRA, M.L.M. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? **RAC**, v. 7, n. 2, Abr./Jun, p.73-92, 2003.

RUAS, R.**Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Atlas,2001.

SOUZA, Yeda Swirski.Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. **Rae – Eletrônica**, v 3,n.1, art. 5, jan/jun 2004. Disponível em <

<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf>> Acesso em Ago 2009

SILVA, Sergio Luis. **Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Disponível em <

<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>> Acesso em 06 nov 2008.

STEWART, T. A . **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, Isabel Cristina, LUZ, Marcio da Silveira. Intersecções Necessárias entre a Gestão Estratégica, a Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento Organizacional.**Anais**, 2006.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE eletrônica**. São Paulo, v.3 n.1 Jan./Jun, 2004.