



Vol. 6, No.1

Vitória-ES, Jan – Abr 2009

p. 104-120

ISSN 1807-734X

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2009.6.1.6>

O Impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências

Marcelo Gattermann Perin [†]

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Cláudio Hoffmann Sampaio ^Ω

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Grace Vieira Becker ^Ψ

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Bruno Henrique Rocha Fernandes [¥]

Universidade Positivo

RESUMO: O presente trabalho objetiva identificar a influência de programas de formação gerencial na performance empresarial. À luz do construto de competências, a pesquisa procura elucidar os diferentes níveis de contribuição de programas de desenvolvimento de executivos em três grandes organizações brasileiras. O estudo foi realizado por meio da aplicação do método de estudo de casos, de natureza exploratória, sendo entrevistados trinta profissionais dessas empresas. As conclusões apresentam um panorama acerca das principais mudanças individuais, grupais e organizacionais decorrentes da relação entre formação gerencial e performance empresarial. A investigação ressalta que a sobrevivência e a diferenciação de uma empresa ao longo do tempo é o resultado de um saber agir coletivo, que se mostra na ação interligada de um conjunto de pessoas e recursos, sendo o gestor o responsável por esta articulação.

Palavras-chave: abordagem de competências, formação gerencial e performance organizacional.

Received in 08/12/2008; revised in 01/24/2009; accept in 03/29/2009.

Corresponding authors:

[†] Professor of the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul
Address: Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1105 - Porto Alegre/RS – Brasil - CEP: 90619-900
e-mail: mperin@pucrs.br
Telephone: (51) 3320-3524

^Ω Professor of the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul
Address: Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1105 - Porto Alegre/RS – Brasil - CEP: 90619-900
e-mail: csampaio@pucrs.br
Telephone: (51) 3320-3524

^Ψ Adjunct Professor of the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul
Address: Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1105 - Porto Alegre/RS – Brasil - CEP: 90619-900
email: grace.becker@pucrs.br
Telephone: (51) 3320-3524

[¥] Professor of University Positivo
Address: Rua Nunes Machado, no. 2431, Curitiba/PR – Brasil - CEP: 80220-070
e-mail: bruno@up.edu.br
Telephone: (41) 3317-3211

Editor's note: This paper was accepted by Antonio Lopo Martinez.

1. INTRODUÇÃO

Uma pergunta que costuma acompanhar os programas de desenvolvimento de profissionais de uma empresa é a de como avaliar a influência desses processos no desempenho organizacional. Isso porque os estudos não avançaram o suficiente no sentido de estabelecer com clareza (a) a relação entre as intervenções educacionais e as mudanças comportamentais dos funcionários e (b) a relação entre essas mudanças comportamentais e a performance das empresas. Tal constatação é verificada pela carência de estudos empíricos acerca da efetividade de programas de formação gerencial, mais especificamente em termos de avaliação e mensuração de resultados destes investimentos nas organizações (Vloeberghs, 1998; Antonello, 2006).

Investigando a literatura sobre formação gerencial, observa-se três linhas de trabalho distintas: a primeira explora aspectos conceituais do tema, a segunda focaliza os aspectos processuais e a terceira, os metodológicos. Em relação aos aspectos conceituais, destacam-se trabalhos sobre características da formação gerencial, evolução do conceito numa perspectiva temporal, seus propósitos, configurações, relevância e necessidade de sua incorporação nas organizações, tendo em vista o ambiente complexo e dinâmico do mundo dos negócios (Luoma, 2006, Doyle, 2000, Vloeberghs, 1998). Já, os aspectos processuais atribuem grande valor à aprendizagem contínua como forma de garantir a competitividade organizacional (Nonaka, Takeuchi, 1997; Senge, 1997; Kolb, 1997; Realin, Coghlan, 2006; Antonello, 2005), e, por fim, destacam-se os aspectos metodológicos, na qual a literatura apresenta as políticas e práticas que promovem a formação gerencial, bem como o desdobramento destas práticas nas organizações e os responsáveis por este processo. Entre estes estudos destacam-se o papel do gestor e a contribuição de Universidades e Instituições de Ensino no seu desenvolvimento (Ready, Vicere, White, 1993; Mintzberg, Gosling, 2002; Ruas, 2003a; Antonello, Ruas, 2005; Nicolini, 2003). Nesta última linha repousam ainda trabalhos que expressam tentativas de relacionar formação gerencial e performance organizacional, especialmente àqueles referentes ao papel do gestor no desenvolvimento de competências organizacionais (Fernandes, 2006, Cauduro, 2005) Entretanto, tais estudos se direcionam mais ao perfil do gestor, não contemplando uma abordagem mais ampla, que apresente diferentes níveis de contribuição de sua formação para a organização.

A maior contribuição desta última linha está principalmente em inserir a abordagem de competências no debate acerca da relação entre desenvolvimento individual e organizacional. Sob esta ótica, percebe-se que a abordagem de competências vem conquistando espaços justamente por apresentar uma linguagem comum para a análise de indivíduos, grupos e organizações, privilegiando uma perspectiva sistêmica (Becker, 2004).

Tendo em vista que (a) a abordagem de competências se refere a uma capacidade de realizar, seja individual, grupal ou organizacional, através da mobilização de recursos frente a um contexto específico (Ruas, 2003b) e que (b) os processos de formação gerencial transcendem a perspectiva individual, gerando impactos em toda a organização (Vloeberghs, 1998), este artigo procura investigar o *link* entre formação gerencial e desempenho organizacional à luz da abordagem de competências.

2. FORMAÇÃO GERENCIAL

A busca por novas alternativas na gestão de negócios visando lidar com o contexto organizacional vem, paulatinamente, aumentando a visibilidade do tema formação gerencial. Os motivos que ressaltam tal visibilidade podem ser observados por dois olhares: sob uma perspectiva macro, destaca-se a importância que a Visão Baseada em Recursos atribui a temáticas relativas aos fenômenos internos à firma e ao caráter idiossincrático dos recursos e, sob uma perspectiva micro, ao contínuo aumento da complexidade da função gerencial.

A base conceitual para explicar a competitividade das organizações repousa atualmente na Visão Baseada em Recursos - VBR, direcionada na análise dos fatores internos à firma (Penrose, 1959/1995). Para os pesquisadores da VBR, a performance superior é garantida pela limitada oferta de recursos, tanto disponíveis no mercado quanto aqueles capazes de serem desenvolvidos internamente, situações que lhes atribui as características de raros, valiosos e de difícil imitação (Peteraf, 1993, Rumelt, 1984, Barney, 1991). Atividades que envolvem capacidades de liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, articulação e mobilização de diversos tipos de conhecimentos e habilidades (Mintzberg e Gosling, 2002), aspectos que caracterizam a função gerencial, são mais difíceis de ensinar e transmitir aos outros. Conseqüentemente, tornam-se menos suscetíveis à imitação e substituição, adicionando maior valor à competitividade organizacional (Pfeffer e Fong, 2003).

Sob um olhar mais direcionado ao gestor, as contínuas e intensas transformações no ambiente interno e externo às organizações se traduzem numa diversidade de demandas que tornam mais complexa a atividade gerencial. Na posição de ligação entre a empresa e as pessoas, o gestor representa um ponto de convergência na análise e solução de problemas organizacionais. Comprometido com a estratégia da empresa e desempenhando múltiplos papéis, assume a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do negócio, aceitando riscos e pressões por resultados. Face este contexto, intensificam-se estudos sobre atributos e características necessárias ao gestor (Bardwick, 1996; Echeveste et al. 1999, Oderich, 2005)

Por maiores que sejam os esforços para mapear as demandas e exigências impostas ao administrador contemporâneo, torna-se um desafio retratar a complexidade que cerca tais atividades. As pesquisas deflagram que as competências que formam o perfil ideal do executivo são tão numerosas e amplas que ninguém menos do que um “super-profissional” seria capaz de desempenhá-las de forma adequada (Ruas, 2003a).

As exigências em termos de desempenho do gestor refletem-se diretamente nas exigências por qualificação que, por sua vez, envolvem outras capacidades além do “dom” ou “tino” para os negócios. Discussões acerca da educação de administradores, modelagens de programa de formação para garantir um salto qualitativo em termos de capacitação gerencial e mais especificamente métodos de ensino-aprendizagem para adultos, tornam-se objeto de discussão e análise (Ruas, 2003a; Pfeffer & Fong, 2003, Mintzberg & Gosling, 2002; Nicolini, 2003) evidenciando uma estrita relação entre educação gerencial e mundo dos negócios (Friga et al, 2003). Reflexões e debates em torno do tema formação gerencial fornecem um alento à medida que tentam diminuir a distância entre o perfil de competências ideal do gestor e o que é realmente possível de ser feito por ele.

3. PERSPECTIVA SISTÊMICA DE COMPETÊNCIAS NA ANÁLISE DOS IMPACTOS DA FORMAÇÃO GERENCIAL NA PERFORMANCE EMPRESARIAL

Os pesquisadores organizacionais têm conceituado a performance empresarial de uma forma mais ampla, como sinônimo de eficiência organizacional, ou têm focado em um domínio mais restrito, relacionando-a com a performance financeira da empresa (Venkatraman; Ramanujam, 1987). No que tange a sua mensuração, os pesquisadores têm conceituado e medido performance de diferentes formas, dependendo das questões de pesquisa, do foco disciplinar e da disponibilidade de dados (Perin; Sampaio, 1999). A complexidade e multidimensionalidade da performance (Pelham; Wilson, 1996; Strong, 2000) dificulta a seleção de um esquema conceitual para defini-la, bem como a identificação de medidas acuradas para operacionalizá-la (Dess; Robinson, 1984).

Neste trabalho, a performance empresarial será analisada à luz da abordagem de competências. Entende-se que, por seu caráter sistêmico, esta abordagem permite uma análise mais apurada dos diferentes níveis de contribuições da formação gerencial no desempenho organizacional. Observa-se que apesar de raízes distintas, o conceito genérico de competências permite o reconhecimento de aspectos comuns entre as perspectivas individual e estratégico-organizacional. Assim, o caráter sistêmico é evidenciado pela sua capacidade de fornecer uma noção única, para indivíduos e organizações, do que é importante ser feito para garantir a conquista e manutenção de um determinado patamar de competitividade, aumentando, desta forma, a possibilidade de uma maior clareza na relação entre desempenho dos profissionais e da empresa.

Além disso, entende-se que a abordagem de competências impulsiona a relação entre formação do gestor e desempenho organizacional ao fornecer elementos que justificam a transição da noção de qualificação para a noção de entrega como critério de avaliação da performance individual e organizacional (Dutra, 2001). Neste sentido, redimensiona o conceito tradicional de Treinamento e Desenvolvimento voltado para o estoque de conhecimentos para o de mobilização de recursos, ajudando com isso a construção de alternativas de formação e aperfeiçoamento dos profissionais no desempenho de suas funções (Ruas, 2003b).

Por fim, acredita-se que a abordagem de competências aproxima a relação entre capacitação gerencial e desempenho empresarial pois atende às demandas dos negócios de vanguarda, na medida que conjuga os interesses individuais e organizacionais. Sob este enfoque, atua de forma a agregar valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo (Fleury; Fleury, 2000), uma vez que aumenta a noção do gestor sobre seus pontos fortes e fracos, incentivando seu auto-desenvolvimento. Ao atribuir ao administrador maior responsabilidade pelo seu desempenho e de sua equipe, a idéia de competências estimula este profissional a explorar as oportunidades de aprendizagem em relação ao trabalho e a compartilhar experiências e conhecimentos com seus pares, proporcionando atividades multifuncionais e em equipe sob a perspectiva do desenvolvimento de um saber coletivo.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho foi realizado através da aplicação do método de estudo de casos múltiplos, de natureza exploratória (Stake, 1994), na medida em que representou uma avaliação preliminar para determinar do fenômeno em estudo. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno dentro de

seu contexto real, em especial quando os limites entre o fenômeno e seu meio não estão claramente delimitados, especialmente em situações em que existem muitas variáveis de interesse do pesquisador.

A escolha deste método permite uma investigação que preserve as características “holísticas” e significativas dos eventos na vida real (Yin, 2005), tais como processos organizacionais e administrativos. Segundo Godoy (1995), adotando um enfoque exploratório, o pesquisador que pretenda desenvolver um estudo de caso deve estar aberto a novas descobertas. Mesmo que ele inicie seu estudo a partir de algum esquema teórico e selecione adequadamente seus casos, o pesquisador deverá estar aberto a novos elementos e dimensões que possam surgir durante os trabalhos.

O entendimento do fenômeno pode depender de uma boa escolha do caso. Por isso, devem ser escolhidos casos com os quais se podem aprender mais ao se realizar o estudo (Stake, 1994). Os casos desta pesquisa foram escolhidos por serem considerados, pelos pesquisadores, como fontes importantes de conhecimento, capazes de aumentar o aprendizado sobre o tema escolhido. Os casos constituíram-se de três empresas que adotaram a mesma estratégia de capacitação nos últimos anos – os programas de desenvolvimento de executivos do CENEX (Centro de Excelência Empresarial) e que também apresentaram performances significativas em seus respectivos setores de atividade.

Todas as empresas que participaram da pesquisa apresentavam um número significativo de funcionários (massa crítica) que realizaram os Programas de Desenvolvimento de Executivos do CENEX nos últimos dez anos. As empresas definidas em conjunto com a equipe do CENEX foram: Todeschini S/A Indústria e Comércio, Cambará S/A – Produtos Florestais e Thyssenkrupp Elevadores S/A.

A entrevista em profundidade, com perguntas abertas, foi a técnica usada para a coleta dos dados para este trabalho. As perguntas foram feitas com base em uma estrutura-guia, elaborada a partir da fundamentação teórica utilizada neste estudo. Contudo, os entrevistadores permaneceram abertos e atentos ao surgimento de toda e qualquer nova informação que aparecesse no decorrer das entrevistas.

Para coletar os dados que fizeram parte do registro de cada caso, foram feitas entrevistas com profissionais considerados chave para a avaliação das variáveis de desempenho investigadas. O grupo de entrevistados foi composto por aqueles profissionais que podiam ter uma visão abrangente de toda a organização, conhecendo as políticas e sistemas de gerenciamento adotados pela empresa e, preferencialmente, que tivessem passado pelos programas do CENEX. Para cumprir com esse objetivo, entrevistou-se um total de 30 profissionais, entre superintendentes, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores das três empresas estudadas.

A análise de dados nos estudos de caso foi realizada através da análise de conteúdo, efetivando a categorização, tabulação ou reunião das evidências para recorrer às proposições iniciais de um estudo. Como o presente estudo foi de caráter exploratório e não foram estabelecidas hipóteses sobre o problema, a estratégia de análise utilizada se baseou no uso de um padrão descritivo, onde foram definidas as dimensões e as categorias analisadas. Os critérios utilizados para essa definição foram baseados na fundamentação teórica utilizada neste trabalho.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

O levantamento teórico apontou para a necessidade de se analisar três dimensões distintas capazes de demonstrar o impacto da formação gerencial no desempenho organizacional. A primeira se refere às mudanças identificadas nos indivíduos e o seu impacto nas situações de trabalho; a segunda dimensão, por sua vez, está relacionada à melhoria dos processos de integração dos grupos de trabalho e seu impacto na organização; já a terceira dimensão está ligada a aspectos gerais do funcionamento das empresas pesquisadas. Os detalhes de cada dimensão e de suas variáveis específicas, bem como uma discussão global dos resultados, são descritos a seguir.

5.1 Dimensão do Indivíduo

A primeira dimensão capaz de demonstrar o impacto da formação gerencial no desempenho empresarial está relacionada a um conjunto de variáveis que se referem a mudanças que ocorreram nos indivíduos que participaram dos programas de capacitação. Mais especificamente, as variáveis que compõem esta dimensão podem ser definidas como: o aumento da satisfação e da auto-realização dos participantes; maior reconhecimento e aumento da auto-estima; a geração de novas competências e aquisição de conhecimentos técnicos; e o aumento da criatividade e da capacidade de inovação.

Analisando-se a primeira variável, pode-se observar através das entrevistas que foram realizadas, que grande parte dos entrevistados considera que o investimento em formação gerencial foi capaz de influenciar indiretamente os resultados da empresa, devido ao aumento da satisfação entre aqueles que participaram dos programas. Esta percepção pode ser facilmente identificada no depoimento de um dos participantes que diz que “[...] preparar os funcionários dessa forma (estratégia adotada), sem dúvida nenhuma, os deixa mais felizes. E funcionários felizes fazem produtos de melhor qualidade; e comprar produtos que foram feitos com amor não tem como não dar certo”.

Uma das justificativas que poderia explicar esta variável está relacionada à permanência dos funcionários na empresa. Para os entrevistados, quando as pessoas percebem que a empresa está investindo “neles”, ou seja, na sua formação, passam a se sentir mais valorizados e têm suas necessidades de estima atendidas. “[...] eu acho que este aspecto da formação transcende um pouco o conhecimento e trás uma questão de motivação”. Outros participantes da pesquisa chegam a estabelecer uma relação direta entre a valorização pessoal e o desempenho organizacional, segundo eles, “[...] você ganha um curso como este e sente que a empresa está investindo na gente. A gente se sente valorizado e começa a produzir melhor, ter mais estímulo para trabalhar e isso aumenta a produtividade, com certeza”.

Para outros participantes, o que muda está mais relacionado ao sentimento de pertencer à empresa, ou seja, de estar fazendo parte de um projeto maior e de “fazer parte de um time”. A possibilidade de “[...] entender bem o que se faz, para poder cada vez mais vestir a camisa da empresa” faz com que as pessoas que passam por programas de capacitação se sintam mais motivadas para o trabalho. Por outro lado, a fato de melhor compreender o que acontece em outras partes da empresa e poder colaborar com os colegas gera no profissional um sentimento de que são importantes ou indispensáveis para a organização. Esta visão mais abrangente também possibilitou um sentimento de que todos são importantes para a empresa, como salienta um entrevistado: “[...] muitos se conscientizaram que a empresa nada mais é do que uma grande organização que depende deles, e são eles que fazem as coisas acontecer”.

Ainda ligado a esta primeira variável pode-se considerar que para muitos entrevistados, os programas de capacitação possibilitaram um maior auto-conhecimento e melhoraram o relacionamento dos participantes “tanto na empresa quanto na família”. Para eles, “[...] a mudança é de dentro para fora do indivíduo. A gente vê que muitas pessoas não se conheciam direito, não sabiam o potencial de cada uma delas e de sua importância. Acho que o programa fez com que elas enxergassem a empresa de uma forma diferente”.

Os programas de capacitação também permitiram uma maior satisfação das necessidades de auto-realização dos participantes. Por um lado as empresas conseguiram identificar pessoas com potencial para ocupar cargos e desempenhar tarefas mais importantes e desafiadoras, e por outro as pessoas sentiram-se mais realizadas ao poderem demonstrar o seu potencial. Isto gerou maior segurança nas pessoas. Este aspecto fez com que os funcionários assumissem mais responsabilidades agilizando a tomada de decisões na empresa. Vários gestores comentaram que “[...] antes qualquer coisa as pessoas estavam nos chamando. Para tomar uma decisão simples elas ficavam com medo. Hoje não, por terem se capacitado elas se deram conta que podem tomar decisões, que já podiam antes, mas não tomavam. Agora elas têm mais segurança.” Para os entrevistados os programas de capacitação deixaram as pessoas mais maduras e confiantes pelo fato de saberem o que estavam fazendo realmente.

Uma outra variável ligada à dimensão do indivíduo envolve aspectos como o aumento da competência e do conhecimento técnico dos profissionais e sua relação com o desempenho organizacional. A maioria dos entrevistados considera que os programas de capacitação “[...] deram a base de conhecimentos necessários para desempenhar a função”. Os entrevistados não deixaram claro, no entanto, que aquilo que é aprendido nos programas de capacitação possa ser aplicado diretamente na realidade organizacional, mas como salienta um dos participantes, “[...] o que aprendi no programa influencia nas minhas decisões, na maneira como eu gerencio, na maneira como eu faço as coisas”.

Alguns estabelecem uma relação direta entre os conhecimentos e competências adquiridas e os resultados na empresa. Como se pode observar no depoimento de um dos diretores entrevistados, “[...] não adiantava você chegar aqui e dizer: vamos fazer um planejamento estratégico. Nem tínhamos massa crítica para absorver este negócio. Hoje o pessoal sabe o que se está fazendo.” A capacitação também possibilitou que alguns conhecimentos técnicos ligados à gestão que eram conhecidos por muitos de maneira superficial e na maioria das vezes equivocada, pudessem ser aprofundados, diminuindo os erros na tomada de decisão.

Para os entrevistados o fato dos participantes terem adquirido conhecimentos específicos de gestão (finanças, custos, estratégia, marketing, recursos humanos) melhorou a compreensão das decisões que são tomadas em outras partes da empresa. Como foi colocado nas entrevistas, “[...] esse programa de desenvolvimento ajudou a empresa em função da melhora administrativa e de gestão, ou seja, com a qualificação, houve um entendimento melhor de como as decisões são tomadas e por que”. Ou ainda: “[...] é uma visão diferente, a gente enxerga o negócio de uma forma mais sistêmica, ampla. O programa possibilita entender as situações de uma forma diferenciada”.

Um outro aspecto salientado por alguns dos gestores que participaram da pesquisa está relacionado à capacitação técnica e o seu impacto na possibilidade de trocar idéias e opiniões com os colegas de trabalho. Como declara um dos depoentes, “[...] eu não tinha muita gente que conversasse comigo, ou porque eu tinha certo nível de escolaridade, ou porque eu era estudioso e tal. A gente tinha meia dúzia de pessoas para conversar sobre as questões da gestão, enfim, sobre a empresa como um todo. Hoje muita gente conversa comigo e até

discorda do que eu falo. Hoje eu estou no meio de muita gente que pensa. O nível de conhecimento individual aumentou”.

Embora a aquisição de conhecimentos técnicos tenha sido enfatizada por muitos dos entrevistados, o desenvolvimento de competências comportamentais e seu impacto no modelo de gestão das empresas foram salientados pela maioria dos participantes da pesquisa. Como destaca uma das pessoas, “[...] tem a parte técnica, mas o que realmente mexe com a empresa é a parte comportamental, as mudanças de atitude, o auto-controle, o auto-conhecimento e a capacidade de convivência. Isso mexeu com todos”. Os entrevistados trouxeram dezenas de exemplos capazes de caracterizar o impacto da aquisição destas competências nos resultados das empresas, demonstrando a sua percepção sobre esta variável da dimensão individual. O mesmo foi percebido em relação aos colegas de trabalho, como demonstram alguns comentários, tais como “[...] a mudança nas pessoas foi da noite para o dia. Pessoas que em um primeiro momento dava vontade de tirar do time, depois que passaram pelo programa tiveram mudanças que não dá para descrever. O desempenho do grupo melhorou muito com isto”.

Embora alguns dos participantes da pesquisa não tenham conseguido relacionar diretamente os treinamentos comportamentais à melhoria do desempenho na empresa, eles destacaram a melhora no ambiente de trabalho e no relacionamento entre as pessoas.

Uma outra variável que foi considerada na dimensão individual está relacionada à criatividade e à capacidade de inovação daqueles que foram submetidos aos programas de formação adotados pelas empresas. Um dos gestores descreve a mudança dizendo que “[...] hoje eu percebo que as pessoas têm prazer em chegar e dizer para mim: Olha! Eu tive uma idéia, o nosso grupo teve uma idéia ou nós gostaríamos de sugerir tal coisa. É algo que eu enxergo dentro da empresa e acho que tem tudo a ver com a capacitação”. Outros participantes vão um pouco além e estabelecem uma relação direta entre as competências adquiridas ligadas à criatividade e o impacto no desempenho das empresas; como aponta um deles “[...] o que ficou forte no programa é que tudo está relacionado com criatividade. É uma coisa que é amplamente aplicada hoje na empresa. Hoje nós usamos todas as ferramentas aqui dentro da empresa, em nosso dia-a-dia. Estas ferramentas de desenvolvimento de criatividade nós trouxemos para cá e implantamos, ou seja, tem várias inovações que já foram implantadas na empresa”.

5.2 Dimensão do Grupo

Uma segunda dimensão de análise na busca de identificar o impacto que a formação gerencial exerce no desempenho empresarial foi a dimensão grupal. Nesta dimensão foram identificadas três variáveis-chave; a primeira inclui o impacto dos programas no relacionamento interpessoal; a segunda está ligada à capacidade de trabalhar em grupo; e a terceira está relacionada ao aumento da participação dos envolvidos nas suas equipes de trabalho.

Analisando-se a primeira variável, pode-se perceber que a estratégia de capacitação adotada pelas empresas teve um impacto significativo na maneira como são percebidos os colegas de trabalho e subordinados. Como aponta um dos diretores que participou do programa, “[...] passamos a ter uma relação um pouco mais de igual pra igual com os nossos subordinados. A gente começa a entender um pouco mais a problemática deles; se coloca um pouco mais no lugar deles e consegue ver as coisas de um foco diferente”. Os programas de formação utilizados também parecem atuar de maneira eficaz na maneira como os

participantes organizam e interpretam suas impressões sensoriais, diminuindo as simplificações e os erros de julgamento em relação aos colegas de trabalho.

Pode-se considerar também que os participantes do programa passaram a identificar mudanças em suas próprias atitudes e comportamentos. Por um lado, modificaram suas afirmações avaliativas em relação a colegas e subordinados. Por outro lado os participantes salientam que modificaram a maneira de se comportar em relação aos colegas e subordinados. Um dos entrevistados afirma: “[...] agora a gente espera o outro falar, tem mais de empatia e se coloca na posição do outro. Em épocas passadas era um inferno, era uma discussão só, se perdia um baita tempo”.

Para os participantes dos programas de capacitação as mudanças na forma das pessoas se relacionarem modificou tanto que alguns dos entrevistados teceram comparações entre as pessoas que passaram pelos programas e as outras que não o haviam feito. Um dos diretores entrevistados argumenta que “[...] de três pessoas que eu tenho na minha equipe, duas passaram pelo programa e uma não. Para as duas que fizeram eu consigo expor o que eu estou pensando, pois eu sei que elas vão absorver, vão criticar, vão repensar e depois vão voltar na sala e conversar. E tenho uma pessoa que não fez; com ela é tudo mais difícil”.

Um outro aspecto que pode ser observado no que se refere à variável relacionamento interpessoal é a forma como os participantes passaram a lidar com as suas emoções no ambiente de trabalho. A partir das colocações de alguns entrevistados pode-se perceber que para alguns diminuiu o esforço emocional empregado no local de trabalho, ou seja, as emoções sentidas passaram a estar mais de acordo com as emoções que são demonstradas.

Analisando-se a segunda variável ligada à dimensão grupal, pode-se perceber que a formação gerencial adotada pelas empresas também teve um impacto na capacidade das pessoas de trabalhar em grupo. Primeiro, foi possível verificar que os participantes modificaram suas atitudes, ou seja, como se sentem em relação ao trabalho em grupo. Como aponta um dos entrevistados, “[...] hoje, com muita frequência, quando você tem um problema, as pessoas não tentam resolver o problema sozinhas; elas logo formam um grupo de trabalho, logo formam um grupo de estudos e apresentam soluções muito criativas e muito inovadoras”.

A mudança de atitude frente ao trabalho em grupo também parece ter provocado mudanças significativas na maneira como os problemas são resolvidos nas empresas pesquisadas. Os programas de formação adotados parecem ter ajudado na efetividade das soluções implementadas e conseqüentemente no desempenho de determinadas áreas das empresas.

Um aspecto que também pode ser destacado no estudo foi a tendência apresentada por aqueles que participaram da capacitação de valorizar e aumentar o seu envolvimento com os grupos informais e comunidades de práticas existentes dentro e fora das empresas pesquisadas; principalmente daquelas que surgiram durante o programa. Para alguns dos participantes, “[...] se envolver com os grupinhos (grupos informais) virou algo cultural dentro da empresa. Isto tem um pouco de origem nesses cursos de formação, pois a gente encontra pessoas que têm os mesmos interesses e enfrentam os mesmos problemas que nós”.

Pode-se observar, a partir dos depoimentos, que os participantes dos programas de capacitação também obtiveram uma melhora no processo de comunicação nos grupos de trabalho. Parece que além de uma atitude positiva frente à prática de *feedback*, os participantes adquiriram técnicas específicas capazes de auxiliá-los nesta prática. Segundo um dos participantes “[...] no programa eles te dão uma teoria sobre o *feedback*; a gente aprende como

trabalhar com o *feedback* na nossa equipe. Isto deixa todos mais tranquilos quando se vão discutir pontos positivos e negativos do trabalho, sejam eles da pessoa ou do próprio grupo”.

Os participantes apontaram também mudanças perceptíveis no processo decisório dentro das empresas pesquisadas. Antes as decisões eram mais centralizadas, pois cada pessoa tinha suas atribuições bem definidas de acordo com sua especialidade ou sua área de atuação. A capacitação fez com que os participantes se sentissem mais inclinados em envolver no processo decisório, pessoas de diferentes áreas e especialidades. Pode-se destacar ainda, no que refere a esta variável, que os entrevistados consideram que a capacitação aumentou a rapidez com que os problemas são resolvidos na empresa devido ao trabalho em grupo. Esta conclusão pode ser facilmente percebida no depoimento de um dos diretores das empresas que diz que “[...] hoje os problemas que ocorrem dentro da empresa são mais facilmente detectados e rapidamente corrigidos. Há algum tempo atrás acontecia um problema, o cara resolvia e acontecia de novo. Hoje, a gente percebe que tem uma maior preocupação do pessoal em resolver problemas em grupo; arrumar, decidir e conseguir soluções definitivas”. Depoimentos como estes demonstram o relacionamento estreito que existe entre a formação compartilhada, o estímulo ao trabalho em grupo e o desempenho das empresas estudadas.

Focando a terceira variável desta dimensão, pode-se verificar que os programas de formação adotados pelas empresas tiveram um impacto na forma como os líderes gerenciavam seus grupos de trabalho. Por um lado, os gestores começaram a valorizar e incentivar o trabalho em equipe e, por outro, os colaboradores começaram a adotar uma atitude de maior envolvimento e participação. Embora poucos tenham apontado exemplos concretos que possam relacionar estas mudanças com a melhora do desempenho organizacional, os benefícios são percebidos por grande parte dos entrevistados. Segundo eles, “[...] estes treinamentos vão começando a quebrar alguns paradigmas, melhorando, o envolvimento das pessoas na fábrica inteira, trazendo resultados melhores”. Alguns chegam a estabelecer uma relação direta entre os indicadores da empresa e as mudanças ocorridas a partir do processo de capacitação; apontam que “[...] hoje nós somos uma empresa com o modelo de gestão participativa, e a partir daí, todos os indicadores começaram a melhorar”.

Os líderes que participaram do programa de capacitação passaram a adotar uma postura diferente em relação aos seus subordinados, incentivando a autonomia e a participação. Depoimentos como: “[...] principalmente deixar aplicar ou incentivando a tomada de decisões, dando autonomia.”; ou “[...] a crítica e a contestação é permitida e incentivada, ou seja, eles têm autonomia”; ou ainda, “[...] se delega, se cobra uma decisão, se incentiva o tentar, o inovar, questionar as rotinas e criticar o sistema”; podem exemplificar esta mudança de atitude.

Por outro lado, a formação gerencial possibilitou o desenvolvimento de competências de liderança que facilitaram o compartilhamento de responsabilidades e o trabalho em equipe. Alguns entrevistados apontaram mudanças no modo de agir e de conduzir os trabalhos. Um dos participantes afirma que “[...] a gente aprendeu a ser mais participativo e conseqüentemente começou a chamar mais o pessoal. A gente consegue envolver mais as pessoas e delegar. A motivação foi para diante e as coisas passaram a funcionar melhor.”, ou ainda que “[...] a gente aprende a como fazer com que eles não vejam só “o eu” e passem a pensar “o nós”. A gente aprende a fazer com que eles se sintam importantes em participar dos resultados. E a gente se sente livre para pedir mais cooperação”.

O estímulo ao trabalho em equipe e a crença de que aqueles que foram capacitados passaram a ter a possibilidade de assumir novas responsabilidades levaram a uma maior descentralização das empresas pesquisadas. Em alguns setores das empresas chegaram a

surgir equipes de trabalho quase autônomas. Para muitos dos participantes, a partir dos programas de capacitação utilizados pelas empresas, houve uma mudança significativa no modelo de gestão adotado por elas; “[...] primeiro mudou o sistema de gestão; de totalmente baseado em hierarquia, para o sistema de gestão participativo, onde o que norteia mesmo é o valor das pessoas, essa foi a primeira mudança. O supervisor hoje é um facilitador, as pessoas se sentem participantes dos processos e dos resultados”. Um segundo entrevistado salienta que “[...] hoje o modelo é de portas abertas, os funcionários têm acesso direto, transparência total, reuniões com a diretoria semanalmente. O programa mudou a cabeça das pessoas”.

5.3 Dimensão da Organização

A terceira dimensão de análise que emergiu na busca de identificar o impacto dos programas de formação gerencial no desempenho empresarial foi a dimensão organizacional. Nesta dimensão foram identificadas três variáveis-chave que são capazes de demonstrar esta relação. A primeira inclui o impacto no processo de planejamento da empresa; a segunda está ligada ao surgimento de práticas de *benchmarking*; e a terceira está relacionada ao aumento da flexibilidade organizacional.

Analisando-se a primeira variável, pode-se perceber que a partir dos programas de capacitação os participantes começaram a desenvolver uma visão mais sistêmica da organização e conseqüentemente isto teve um impacto significativo no processo de planejamento das empresas. Para um dos participantes, “[...] a gente trabalha diferente quando sai do curso; tem a visão de todo o processo e começa a avaliar as coisas de maneira diferente. Isto muda o planejamento”. Eles também apontaram uma mudança na forma de perceber as coisas dentro das empresas. Isto pode ser facilmente identificado em afirmações como: “[...] passei a acreditar que tudo está muito interligado. Uma mão-de-obra bem preparada aqui (setor de recursos humanos), inevitavelmente acaba influenciando nos resultados e na manutenção de negócios junto ao cliente”.

O planejamento passou a fazer parte do trabalho de todos que participaram dos programas e não apenas da direção das empresas. Os programas estimularam uma maior participação de todos os níveis da empresa e de todos os setores no processo de planejamento estratégico organizacional. Segundo um depoimento, “[...] foi feito um trabalho de base que eu achei muito interessante. Hoje nós temos planejamento estratégico para todos os departamentos da companhia. Todo mundo sabe fazer a sua parte”. Os gestores apontam também uma mudança no comportamento de seus subordinados, segundo eles “[...] a gente observa supervisores que fizeram o curso, depois, no seu dia a dia; nas ações e no próprio planejamento. A gente os percebe planejando mais, mais interessados nas coisas”.

Uma outra mudança gerada pelos treinamentos, no que se refere ao planejamento, foi o surgimento de um foco claro no cliente e no uso de pesquisas para embasar as decisões organizacionais. A partir dos programas de capacitação, as empresas criaram seus próprios projetos ligados à obtenção de informações de mercado. Segundo os entrevistados, houve também uma mudança na maneira de lidar com as informações no processo decisório; segundo eles “[...] aprendemos a buscar mais informações sobre o mercado! Fazer pesquisas. A gente passa a saber o que é importante”.

Os programas de capacitação também aumentaram a convergência de ações com o foco no cliente. Como salientam alguns gestores que foram entrevistados “[...] o foco no cliente passou a ser uma preocupação de todos na empresa. Tudo é feito para o cliente. Isto

provocou uma mudança no foco do planejamento. O cliente passou a ser uma pessoa especial; todos que vão lá passam a se preocupar com o cliente”.

Uma segunda variável relacionada à dimensão organizacional está ligada ao surgimento de práticas de *benchmarking* nas empresas que adotaram programas de formação gerencial para seus profissionais. Para os participantes, “[...] o fato de você conviver com pessoas do meio que estão em outras empresas, vivenciando uma realidade que, se não for igual, é muito parecida em termos de pressão, em termos de competitividade ou em termos de dificuldade, muda a nossa visão”.

A troca de experiências entre os participantes do programa levou a um aumento de interesse em conhecer as empresas dos colegas de curso e a valorizar o conhecimento das práticas adotadas por outras empresas de maneira geral. Um dos participantes explica que durante o programa “[...] nós visitamos outras empresas; estamos sempre circulando. A gente cede informações e traz informações para dentro da empresa”.

Os programas de capacitação estimularam visitas entre as organizações participantes. Tal procedimento estabeleceu práticas sistemáticas de *benchmarking* com outras empresas de destaque. Entretanto, para a maior parte dos entrevistados, esta busca de informações e de melhores práticas de gestão fora da empresa ainda continue sendo feita pelas pessoas de maneira particular e assistemática.

A terceira variável que emergiu a partir da investigação está relacionada ao aumento da flexibilidade das organizações que foram pesquisadas. Para os gestores entrevistados, “[...] para enfrentar os desafios atuais as pessoas tem que se especializar. Esse é um outro fator importante, a baixa resistência das pessoas à mudança. Hoje, nós rapidamente nos adaptamos à realidade, sem traumas. Eu acho que esse aspecto também é uma influencia direta da capacitação”.

Grande parte dos entrevistados conseguiu estabelecer uma comparação entre a capacidade de lidar com a mudança no período que antecedeu o programa de capacitação e o que aconteceu logo após. Alguns salientaram o que aconteceu com áreas específicas das empresas, como aponta um dos participantes, “[...] a gente tem uma área produtiva e uma área de engenharia, que pensava de forma cartesiana; tinha menos flexibilidade para mudar.” Outros ainda estabelecem uma comparação com as práticas adotadas por toda empresa e salientam algumas mudanças culturais nas empresas pesquisadas. Isto pode ser facilmente identificado no depoimento de um dos entrevistados que diz que “[...] naquela época, por exemplo, se tinha um padrão para seguir, a gente seguia. Para mudar aquele padrão não era fácil, com as idéias fixas que a gente tinha. Com o programa ficou tudo mais fácil, a cultura da empresa mudou completamente”.

Alguns entrevistados relacionam esta capacidade de mudar com o aumento da transparência nas organizações a partir dos programas de capacitação. Como comentam os participantes, “[...] ela deixou de ser uma empresa escura. Eu quero dizer com isso que todo o nosso ambiente tinha menos conhecimento, menos transparência. Um ambiente do tipo escuro, cinza, é mais difícil de mudar”. Alguns chegam a estabelecer uma relação direta entre a capacitação, o aumento da transparência e a flexibilidade organizacional; como salienta um dos diretores entrevistados, “[...] a capacitação de todo o nosso pessoal, criou uma massa crítica dentro da empresa muito importante, que ajudou muito a alavancar a empresa em termos de resultados. O modelo de gestão ficou mais transparente; ficou mais fácil fazer as mudanças”.

Outros participantes, por sua vez, consideram que a mudança já era um processo que estava ocorrendo nas empresas pesquisadas e que os programas de capacitação serviram para

potencializar este processo. Para alguns entrevistados “[...] o programa mexeu muito com o pessoal. Aquele cara mais rígido começou a ficar mais aberto para entender, ouvir, mudar, porque tem que estar preparado para mudança. O programa prepara; mostra que a gente tem que estar preparado para mudança”.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em termos gerais, percebe-se, a partir da análise das entrevistas, que o principal efeito do processo de capacitação gerencial, numa perspectiva de otimização dos resultados organizacionais, é o de “mexer com as pessoas”. Na medida em que a organização é composta de indivíduos, a lógica predominante nos comentários dos entrevistados é a de que a empresa evolui se essas pessoas evoluírem, independentemente da empresa possuir “mais ou menos capital ou mais ou menos tecnologia”.

É também patente nos resultados, a noção de que as organizações podem aprender somente através das pessoas que nela trabalham. Neste sentido, os processos de formação gerencial transcendem a perspectiva individual, gerando impactos em toda a organização. A preparação e a obtenção de conhecimentos adquiridos no processo de capacitação dos gestores, por exemplo, se transferem para o âmbito operacional, através da supervisão e da liberdade da participação. Daí obtém-se a fidelização dos recursos humanos, o desbloqueio da criatividade e o incremento da comunicação interna, com as “pessoas falando a mesma língua num mesmo nível de entendimento”, o que acaba transferindo ao nível operacional essa habilidade, tanto por decorrência de ordens, quanto de recomendações, comandos ou autonomia.

A análise das percepções dos entrevistados evidenciou que os gestores capacitados passam a ser facilitadores de um processo que estimula a criatividade, o reconhecimento, a transparência, o relacionamento interpessoal, a comunicação interna, o trabalho em equipe e a participação dos níveis inferiores. Tais fatores, além de gerarem maior satisfação, inovação e qualidade, desencadeiam, entre os profissionais, um entendimento do processo como um todo, desde os fornecedores até o mercado. Este conjunto de reações em cadeia repercute direta e favoravelmente no produto ofertado ao cliente e na relação da organização com o(s) seu(s) mercados, significando uma maior atração e retenção de clientes, aumento de vendas, lucratividade e crescimento, entre outros indicadores positivos de desempenho organizacional.

Le Boterf (2001) ressalta que a noção de autonomia não significa mais a capacidade de um indivíduo agir sozinho, mas a capacidade de integrar-se a um coletivo e de saber utilizar uma rede de recursos (pessoas, artefatos, bancos de dados, pareceres, etc.). Nas entrevistas, os gestores mostraram-se responsáveis pela integração destes recursos organizacionais (sejam eles físicos ou intelectuais), independentemente de sua natureza. Desta forma, o resultado destas interações, advindo de esforços despendidos em programas de capacitação gerencial, é que estabelece a sinergia necessária ao movimento do sistema organizacional.

Tendo em vista a complexidade e as múltiplas dimensões de contribuição dos programas de formação gerencial no desempenho organizacional, a abordagem sistêmica de competências mostrou-se bastante apropriada. Por ser atualmente utilizada tanto para identificar um indivíduo quanto uma organização, através do nível de complexidade de suas entregas no mercado onde atuam, o conceito de competências apresenta uma linguagem comum entre a estratégia (concepção abstrata que direciona a empresa) e sua operacionalização (ação dos indivíduos). Desta forma, ao integrar o processo de formação do gestor à sua ação propriamente dita, a noção de competências amplia neste profissional sua

percepção e atuação sobre a própria realidade, facilitando a identificação dos recursos existentes e aqueles que devem ser desenvolvidos para otimizar os resultados organizacionais. Baseando-se nas perspectivas sugeridas na abordagem de competências, pode-se afirmar que os impactos dos programas de formação gerencial na performance empresarial foram assim identificados: na **dimensão individual**, 1) no aumento da satisfação e da auto-realização dos participantes; 2) no maior reconhecimento e aumento da auto-estima; 3) na geração de novas competências e aquisição de conhecimentos técnicos; e 4) no aumento da criatividade e da capacidade de inovação. Na **dimensão de grupo**, por sua vez, foram identificadas três situações claras: 1) o impacto dos programas no relacionamento interpessoal; 2) o estímulo à capacidade de trabalhar em grupo; 3) o aumento da participação dos envolvidos nas suas equipes de trabalho. Por fim, na **dimensão organizacional**, verificou-se: 1) o impacto no processo de planejamento da empresa; 2) o surgimento e estímulo de práticas de *benchmarking*; e 3) o aumento da flexibilidade organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresenta como principal conclusão um panorama das variáveis representativas da relação entre o processo de capacitação e o desempenho empresarial. A investigação acerca desta relação conduz ao entendimento de que o que garante a sobrevivência e a diferenciação de uma empresa ao longo do tempo é o resultado de um saber agir coletivo, que se mostra na ação interligada de um conjunto de pessoas e recursos. É de responsabilidade do gestor assumir a posição de grande articulador destas pessoas e recursos. Neste sentido, entende-se que a formação gerencial apresenta-se como um caminho coerente para subsidiar o gestor neste grande desafio. Dada a complexidade das funções deste profissional, percebe-se que os impactos de sua capacitação ultrapassam os limites da perspectiva individual. A abordagem de competências, por oportunizar um diálogo entre as perspectivas individual, grupal e organizacional, mostra-se uma ferramenta adequada para evidenciar a real dimensão dos impactos dos programas de formação gerencial no desempenho de organizações.

Chamando a atenção para tais impactos, pretende-se ressaltar a importância das Universidades e das empresas em utilizarem todo o seu potencial para desenvolver gestores. Acredita-se que as variáveis identificadas sirvam de base para uma ação mais efetiva destas instituições em relação ao que deve ser feito para aproximar as exigências de qualificação, apresentadas pelo mercado, do gestor organizacional.

REFERENCES

ANTONELLO, C. **Em análise uma estratégia para o desenvolvimento de competências Gerenciais**. In XXX Encontro da ANPAD, Salvador, BA, 2006.

ANTONELLO, C. RUAS, R. L. **Formação gerencial: pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de práticas**. Revista de Administração Contemporânea, v.9, n.2, p.1-17, April/June, 2005.

BARDWICK, J. **Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra**. In HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKARD, R. (Organização Peter Drucker Foundation) Líder do Futuro São Paulo: Editora Futura, 1996.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BECKER, G. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo - USP, 2004.

CAUDURO, F. **Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório**. In RUAS, R. ANTONELLO, C BOFF, L. H. Aprendizagem Organizacional e Competências, Bookman, 2005.

DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard B., Jr. **Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit**. Strategic Management Journal, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DOYLE, M. **Managing development in na era of radical change: involving a relational perspective**. The Journal of Management Development. 19, 7 p.579-601, ABI/INFORM Global, 2000.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas com base em competências**. In Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. Organizador e autor Joel de Souza Dutra et al. São Paulo: Editora Gente. 2001.

ECHEVEST, S. et al. **Perfil do executivo no mercado globalizado**. Revista de Administração Contemporânea, v.3, n.2, May/August, 1999.

FERNANDES, O. G. **Análise das competências gerenciais em relação às competências organizacionais na perspectiva de alinhamento estratégico**. Dissertação de Mestrado Escola de Administração - EA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2006.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRIGA, P.N., BETTIS, R.A. AND SULLIVAN, R.S. **Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century**. Academy of Management Learning and Education., v. 2 n. 3, p. 233-49, 2003.

GODOY, A. **A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

KOLB, D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem.** In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Atlas, 1997.

LE BOTERF, G. **Construire lês Competences Individuelles et Collectives.** Les Éditions D'Organizations Quatrième Tirafe, Paris, 2001.

LUOMA, M. **A Play of Four Arenas: how complexity can serve management development.** Management Learning, Mar. 37, 1; p.101-123, ABI/INFORM Global, 2006

MINTZBERG, H. GOSLING, J. R. **Reality programming for MBAs.** Strategy and Business, v.26, n.1, p.28-31, 2002.

NICOLINI, A. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** Revista de Administração de Empresas, v.43, n.2, p.44-54, April/May/June, 2003.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa,** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento** In RUAS, R: ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. e colaboradores Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. **A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 24, n. 1, p. 27-43, Winter 1996.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm** (with a new foreword by the author, 3rd ed.) Oxford University Press, Oxford, 1959/1995.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. **Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos.** In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.** Strategic Management Journal, Baffins Lane – England, v.14, p.179 – 188, 1993.

PFEFFER, J FONG, C. **O fim das escolas de negócio.** Revista de Administração de Empresas, v.43, n.2, p.11-27, April/May/June, 2003.

RAELIN, J.; COGHLAN, D. **Developing managers as learners and researchers: using action learning and action research.** Journal of Management Education, v.30, n.5, p.670-689, Oct. 2006.

READY, D. A. VICERE A. A. WHITE, A. F. **Executive education: can universities deliver?** HR. Human Resource Planning. New York: v.16, n.4; p.1-11, 1993

RUAS, R. (a) **Mestrado Modalidade Profissional: em busca da identidade.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v.43, n.2, p.55-63, April/May/June, 2003.

RUAS, R. (b) **Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas.** Mimeo, Porto Alegre, 13p, 2003.

- RUMELT, R. P. **Towards a strategic theory of the firm.** In FOSS, Nicolai (org.) (1997) *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. 1ª Edição. Oxford: Oxford University Press, cap. 11, p.131-145, 1984.
- SENGE, P. **O novo trabalho do líder.** In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Atlas, 1997.
- STAKE, R. E. **Case studies.** In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc. p.236-247, 1994.
- STRONG, Nathan. **Organizational Performance Assessment.** In: ASQ's Annual Quality Congress, 54, 2000, Milwaukee. *Proceedings...* Milwaukee: ASQ, 2000. p. 482-484.
- VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. **Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence.** *Journal of Management*, 13 (1): 109-122, Spring 1987.
- VLOEBERGHES, D. **Management development in a context of drastic changes** *The Journal of Management Development*. Bradford; v.17, n.9, p.644, 1998.
- YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.