

## **Programa de desenvolvimento de competências gerenciais: fator de aprendizagem organizacional - Um estudo de caso na IMERYS - Rio Capim Caulim.**

Tereza Cristina Ribeiro Anaisse Cruz  
[tcrcruz@hotmail.com](mailto:tcrcruz@hotmail.com)  
CADHE Consultoria

Mario Augusto Botelho  
[botelhobel@aol.com](mailto:botelhobel@aol.com)  
FACI

Ana Carolina Manfé  
[carolmanfe@hotmail.com](mailto:carolmanfe@hotmail.com)  
UFPA

Oswaldo Gomes de Souza Junior  
[oswaldmgsr@gmail.com](mailto:oswaldmgsr@gmail.com)  
FACI

Dayan Rios Pereira  
[darpe.ce@gmail.com](mailto:darpe.ce@gmail.com)  
FCAT

### **RESUMO**

*O objetivo deste artigo é investigar os impactos provocados pela implementação de um Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais (PDCG), na percepção dos gestores, no que concerne ao processo de aprendizagem organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa na empresa IMERYS - Rio Capim Caulim que implantou e implementou este programa em 2009. O método utilizado para verificação foi de natureza qualitativa, apresentado sob a estratégia de estudo de caso na empresa anteriormente citada, elaborado através de entrevistas estruturadas à dezenove participantes do referido programa. Como resultado da pesquisa foi identificado que a empresa IMERYS, através da implementação do PDCG, encontra-se inserida no novo paradigma de aprendizagem organizacional e reconhece, assim, que o investimento em conhecimento é um dos pilares de sustentação de qualquer organização – inclusive a própria.*

Palavras-Chave: Competências Gerenciais; Conhecimento; Aprendizagem ; Gestores.

### **1. INTRODUÇÃO**

As amplas necessidades do mercado corporativo exige que as empresas procurem otimizar os seus recursos, dentre os quais o capital humano reserva um cuidado especial. Nesse sentido, a implantação e implementação de ferramentas estratégicas torna-se não apenas necessária como mandatória para o êxito de tal iniciativa. Algumas instituições vêm investido significativamente na renovação do seu processo gestor, com vários resultados positivos, começando a se afirmar. Dentre elas, no Estado do Pará, destaca-se a IMERYS - Rio Capim Caulim que, entre outros mecanismos, implantou e implementou o Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais no ano de 2009. Em função do exposto surge o seguinte problema de pesquisa: quais os impactos observados após a implantação do programa de desenvolvimento de competências gerenciais na empresa, na visão dos participantes, tendo como eixo central o processo de aprendizagem organizacional?

Como objetivo geral deste trabalho propõe-se a investigação dos impactos provocados pelo Programa na percepção dos participantes da capacitação na empresa IMERYS – Rio Capim Caulim. Com o intuito de entender o fenômeno pesquisado em sua amplitude, destacaram-se como objetivos específicos, a verificação do processo de aprendizado teórico para as ações práticas no ambiente organizacional, avaliar a mudança do comportamento dos participantes do processo de capacitação a partir de um período de doze meses após o

treinamento empresarial e identificar as limitações ocorridas no desenvolvimento da capacitação direcionada a organização em questão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

De acordo com Ruas (1999) e Gramigna (2007), deve-se entender o conceito de competências a partir de uma visão sistêmica, pois esta não está somente acostumada a velha definição que via na mesma a junção entre conhecimentos e habilidades, pois o trabalhador moderno, os objetivos das empresas, as demandas dos consumidores e os concorrentes mudaram, daí haver a necessidade de se redimensionar o conceito.

Partindo-se dessa assertiva, pode-se, então, afirmar que a competência ou a maximização de seus resultados devem estar ligadas aos reais objetivos das empresas ou das organizações, pois a mesma perderia valor caso não fosse colocada a serviço das mesmas, haja vista, efetivar-se plenamente na dinâmica das organizações.

Portanto, o desenvolvimento de competências gerenciais constitui-se como fundamental para que as organizações obtenham a vantagem competitiva e hegemonia em seus segmentos de atuação, pois, segundo Ruas (2005), cada vez mais se faz necessário que as mesmas realizem pesados investimentos na aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de seus indivíduos.

### **2.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

A percepção de que as organizações teriam desempenho superior se contribuíssem para com o desenvolvimento das capacidades e competências de seus membros, impactou de forma profunda a administração de recursos humanos no mundo contemporâneo. Entretanto, a nova conjuntura impõe que as empresas possibilitem a criação em seus respectivos ambientes de novas formas de gestão dos conhecimentos que estas possuem, como por exemplo, o desenvolvimento de competências gerenciais, vistas por Oderich apud Ruas (2005, p.90), como mais uma variável que compõem o caminho para se chegar à vantagem competitiva, com a diferença que esta, se bem considerada e sendo objeto de investimentos sustentáveis do RH, contribuirá para que as organizações obtenham mais vantagem competitiva sustentada e de longo prazo.

Para Mintzberg apud Souza (2007), as organizações devem ainda focar suas ações no desenvolvimento de indivíduos capazes de organizar os fluxos de competências existentes em seus ambientes, principalmente aqueles relativos à informação e as relações de seus membros, haja vista o referido teórico conceber tais variáveis como fundamentais para que as organizações obtenham uma boa performance frente ao segmento em que operem. Drucker (1997) observa que o grande desafio imposto às empresas que desejem obter a vantagem competitiva de modo sustentado, está focado na maneira como estas irão gerir as competências de seus membros, pois uma estratégia bem orientada, com certeza, convergirá em sucesso, lucro e hegemonia no mercado, enquanto que competências gerenciais utilizadas fora de contexto podem reverter-se em fracasso, prejuízos e perdas de mercado.

### **2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A dinâmica imposta às organizações existentes no mercado aponta para diversos vetores: necessidade de realização de programa de treinamento e desenvolvimento sustentável, desenvolvimento de novas mercadorias, inovação constante, mas principalmente, apontam para a necessidade do redimensionamento da informação em sua tomada de decisão.

Para Boog e Boog (2002), a gestão do conhecimento é fundamental para que as empresas consigam operacionalizar e tomar decisões que, certamente, irão impactar sua dinâmica de relação de mercado por um longo período. Segundo Monteiro (2009), é quase impossível que se compreenda as dinâmicas existentes nos mercados, na política, na sociedade e em suas instituições sem o devido domínio do conhecimento, recurso este entendido pelo autor como ferramenta de fundamental importância para a busca da vantagem competitiva e também para que se alcance os objetivos organizacionais.

Para que isto ocorra, Boog e Boog (2006) e Monteiro (2009) estabelecem um conjunto de procedimentos que as organizações, empresas, instituições e demais agentes devem seguir, principalmente aqueles relacionados à gestão do conhecimento, haja vista, os autores compreenderem que o conhecimento produzido e utilizado de forma desarticulada pode contribuir para com o insucesso das estratégias previamente elaborada pelas organizações.

#### 2.4 EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Freire (1992), Feitag (1980) e Demo (1994), a educação enquanto mecanismo de libertação, empoderamento e maximização da capacidade cognitiva dos indivíduos deve romper com o ciclo onde predominava o básico entendimento do processo do ato de educar, isto é, romper com os atos de “assimilar” e “usar” de maneira mecânica informações pré-concebidas.

Senge (1990), considera que as organizações que aprendem são as organizações que estimulam o domínio pessoal; a criação de modelos mentais; a visão compartilhada de futuro; a aprendizagem em equipe; e o pensamento sistêmico, conforme apresentado no quadro abaixo:

DISCIPLINAS	DESCRIÇÃO
O auto-domínio pessoal	É a disciplina do crescimento e aprendizado. As pessoas buscam expandir continuamente sua capacidade de criar em sua vida os resultados que almejam e é dessa busca contínua pelo aprendizado que surge o espírito da organização que aprende.
A criação de modelos mentais	Ampliar os conhecimentos e consciência do mundo, reformulando as concepções pré-existentes que condicionam as percepções e as tomadas decisões. Quebrar paradigmas.
A visão compartilhada de futuro	Promover uma visão de futuro coesa e compartilhada pelo grupo que integra a organização. É essencial, pois fornece foco e energia para a aprendizagem.
A aprendizagem em equipe	Favorecer a aprendizagem coletiva, potencializando a troca de experiências e de conhecimentos. O foco é o grupo e não o indivíduo e envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão.
O pensamento sistêmico	Visto como a pedra fundamental para a organização que aprende, servindo como elo para fundir teoria e prática. Amplia a compreensão das relações dinâmicas entre diversos sistemas. O pensamento sistêmico ajuda a enxergar as coisas como parte de um todo.

**Quadro 1:** As Cinco disciplinas de Senge

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Senge, (1990).

Muitas foram as áreas impactadas pela dinâmica do mercado e pela evolução dos processos sociais, porém, como explicitam Pozo (2002), Boog e Boog (2002), Porter (1998). As áreas da Administração e da Psicologia emergiram deste processo como estratégicas para as empresas, organizações e demais atores que objetivem maximizar resultados/manter seu status na produção ou (re) dominar os segmentos onde já manteriam a vantagem competitiva.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa de caráter diagnóstico, pois, segundo Vergara (2007), tem como finalidade explorar o ambiente, levantar e definir problemas relacionados a organização pesquisada. Optou-se em utilizar a abordagem qualitativa, visando captar as percepções sobre o processo de aprendizagem organizacional ocorrido por meio de um programa de desenvolvimento de competências gerenciais utilizado pela empresa IMERYS - Rio Capim Caulim.

Como técnica de pesquisa, foi utilizada a análise do discurso de dezenove participantes do programa em questão. Segundo Vergara (2006, p.23), a análise de discurso é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido.

#### **3.2. PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

A Pesquisa foi realizada em um total de quatro dias, nas instalações da mineradora IMERYS - Rio Capim Caulim no município de Barcarena no estado do Pará, e envolveu os participantes do Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais - PDCG.

Os referidos participantes eram em número de trinta e sete, entre os gestores, supervisores e futuros líderes. A pesquisa foi aplicada numa população de dezenove deles, através de entrevistas estruturadas.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados apontam a percepção dos entrevistados quanto aos impactos provocados pelo PDCG na aprendizagem organizacional. Os mesmos foram analisados com base nos objetivos, e interpretados através do método de análise do discurso.

#### **4.1 CATEGORIA DE ANÁLISE**

Baseada nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico explorado, foram pré-estabelecidas algumas categorias para a análise: (1) identificação das necessidades do programa; (2) critérios para a escolha dos participantes; (3) base de estruturação dos módulos; (4) avaliação da metodologia utilizada pelos instrutores; (5) processo avaliativo; (6) utilização dos conhecimentos adquiridos no PDCG, nas atividades gerenciais; (7) contribuição do programa para aprendizagem organizacional; (8) obstáculos/entraves para aplicar o que foi desenvolvido no programa; (9) compartilhamento dos conhecimentos pelos participantes; (10) avaliação da performance dos gestões quanto às melhorias nos processos na busca pela vantagem competitiva ; (11) percepção em relação a interação da equipe; (12) mudanças para um novo programa.

Foi aplicado o exame dos discursos de acordo com as ênfases das idéias emitidas pelos respectivos sujeitos da pesquisa em relação às categorias analisadas. O intuito da utilização desta ação, objetivou descobrir à luz das teorias apresentadas as possíveis conseqüências oriundas das percepções dos participantes entrevistados no que se refere ao PDCG.

#### **4.2 DISCUSSÕES E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

### Categoria 1 - Identificação das necessidades do programa

De acordo com as respostas dos entrevistados, percebe-se que o desenvolvimento de gestores ou de pessoas consideradas chaves para a gestão é um pensamento já consolidado na empresa. Não ficou claro que tipo de ferramenta foi utilizada para no diagnóstico de identificação das necessidades para a implantação e implementação do PDCG.

“A empresa tinha a necessidade de desenvolver as pessoas que ocupavam posições chaves para que elas pudessem se desenvolver tecnicamente e interagir mais com o grupo” (E1);

“Partiu da diretoria para buscar a melhoria contínua de seus gestores, já a dos supervisores, foi da necessidade dos gerentes em capacitar seus supervisores para substituí-los quando necessário” (E6);

“Além dos gestores e supervisores foi percebido a necessidade de envolver outros funcionários que teriam um perfil gerencial. Para conhecer melhor a empresa” (E8);

A identificação das necessidades de T&D é uma ferramenta indispensável para que o mesmo agregue valor à empresa. França (2007) ressalta que o novo papel do gerente está focado, dentre outras atribuições, serem gestores de pessoas, portanto, precisam estar preparados para lidar com ações que antes era delegada unicamente à área de RH. Em consonância com a idéia exposta anteriormente o entrevistado emite uma opinião confirmatória abaixo:

“O fator importante era trazer os gestores para perto da gestão de pessoas, e esse momento era visto como uma grande oportunidade” (E17).

Embora, não estando claro para os participantes do PDCG quais as ferramentas utilizadas para levantamento das necessidades de T&D, houveram relatos que confirmam que aconteceu tal procedimento.

“Acredito que tenha sido oriundo do acompanhamento das dificuldades observadas, pelos gestores e RH, de seu pessoal e do comportamento delas” (E4);

“Através das avaliações de desempenho e pela percepção dos diretores e gestão de pessoas e do ingresso de novos integrantes” (E2);

“Foi baseado na necessidade que um gestor tem para desenvolver suas atividades. Um conhecimento não focado só em seu departamento, mas de forma global.” (E17).

E ainda, foi relatado por um participante do programa, que a área de gestão de pessoas aplicou a ferramenta “*assessment*”<sup>1</sup>, visando identificar alguns potenciais líderes, possivelmente já visando à implementação do PDCG.

“Realizamos o “*assessment*” com alguns funcionários que apresentavam um perfil de liderança” (E11).

Boog e Boog (2006), Gil (2004) e Araújo (2006), orientam que qualquer evento de T&D, precisa ser antecedido de investigação na empresa e deve ser levado em consideração a análise da organização, das tarefas e das pessoas, ou seja, identificar os “gaps” da organização e as competências necessárias para os trabalhadores desempenharem suas funções na organização.

---

<sup>1</sup> ferramenta gerencial geralmente utilizada pela área de gestão de pessoas para medir além do nível das competências técnicas e comportamentais do quadro de funcionários serve para identificar as tendências individuais e coletivas e a intensidade com que elas se adéquam a determinada estratégia organizacional

### Categoria 2 - Critérios para a escolha dos participantes

Quando questionados sobre quais os critérios utilizados para a escolha dos participantes no PDCG, a maioria (17 dos 19 entrevistados), declarou que a escolha se deu primeiramente para os gestores e depois às pessoas que eram consideradas chaves na empresa ou com potencial de liderança, priorizando as mais antigas, as quais foram identificadas pelos gerentes. Apenas dois afirmaram não saber os critérios de escolha.

“Funcionários que apresentavam um perfil de liderança e ao mesmo tempo solicitamos aos gerentes para indicarem, dando prioridade aos supervisores mais antigos, no primeiro momento. A escolha dos demais era visando a sucessão. Nós pretendemos fazer mais duas turmas, o que não quer dizer que todos irão um dia assumir algum cargo de gestão” (E11);

“A idéia da empresa, como ela pensa sempre no crescimento não só dela mais também dos funcionários, resolveu incluir também as pessoas que estão na linha de frente da planta e pessoas que tenham em algum momento capacidade de assumir essa gestão que na hora do crescimento elas estejam preparadas para tal. Eu, por exemplo, indiquei alguns supervisores que trabalham comigo” (E13);

“Eu particularmente ajudei a escolher alguns participantes, um dos critérios foi o tempo de serviço e os profissionais que vinham se destacando como lideranças” (E16);

O processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

### Categoria 3 - Base de estruturação dos módulos

Quanto à estruturação dos módulos, um número expressivo de entrevistados relatou que a mesma foi baseada nas reais necessidades da empresa, envolvendo todas as áreas. As informações e orientações referentes a empresa, foram repassadas pelos gerentes aos instrutores e organizadores do PDCG, através de visitas na empresa.

“Os módulos foram desenhados para atender uma necessidade da empresa. Um curso específico e personalizado para a empresa. Todas as práticas aplicadas eram baseadas em fatos reais da Imerys. O que foi muito positivo” (E2);

“Relacionados à gestão da Imerys. A faculdade se preocupou em trazer os instrutores para conhecerem a empresa. Portanto, o curso foi todo baseado com exemplos da empresa” (E3);

“Alguns módulos foram estruturados baseados nas nossas necessidades, lembrando que tentamos incluir todas as áreas, outros a própria FÁCI indicou. Eles vieram até aqui e conversaram com alguns gestores, conheceram a fábrica e a partir desse diagnóstico estruturaram os módulos” (E11);

Ressalta-se, a preocupação da empresa em incluir a Instituição de ensino no processo, ocorrência de suma importância, pois mostra o envolvimento e dedicação de especialistas da área de formação, o que é fundamental para o sucesso do evento, além da identificação das estratégias e dos pontos fortes e fracos da empresa. Para Nonaka e Takeushi (1997), é fundamental que os organizadores do processo de gestão do conhecimento, obtenham previamente informações sobre o ambiente em que as organizações estão envolvidas. O que vai subsidiar a construção de outra etapa do processo de T&D que é o planejamento (desenho) do programa. Graceffi (2006), recomenda alguns cuidados no momento da estruturação de um programa de T&D, entre eles; classificar as necessidades quanto ao conteúdo; eleger a metodologia para cada necessidade de T&D e apresentar o plano de treinamento - obter aprovação, junto ao cliente.

### Categoria 4 - Avaliação da metodologia utilizada pelos instrutores

Os relatos evidenciam que de modo geral a metodologia utilizada pelos facilitadores agradou os participantes com utilização de ações práticas voltadas as atividades desenvolvidas

na empresa, bem como, discussões e trocas de conhecimentos. Vale destacar, que existe um sentimento em relação a alguns módulos, que segundo 05 entrevistados, relataram não ter agregado valor, talvez, segundo eles, por terem sido muito teóricos.

“Gostei da maioria, porém, tiveram uns que eu não gostei da metodologia usada, poderia ser mais dinâmico e prático. Os que foram muito teóricos não agregaram valor” (E2);

“Foi fantástico, porque houve a teoria envolta com uma prática específica da nossa realidade. O que possibilitou troca de experiência, conhecimento” (E8);

“Em alguns casos foi muito boa, com bastante dinâmica nas aulas, mas em outros observou-se excesso de teoria e informações que não agregaram valor ao curso” (E10);

“Foi muito agregadora, puxava pela participação e colaboração dos participantes em todos os módulos. O curso foi muito interativo, fazia com que o participante não simplesmente escutasse, mas participasse trocando os conhecimentos proporcionando um curso mais interessante” (E14);

“A maioria deles usou metodologia bastante interessante, estimulando a discussão e o trabalho em equipe. Estudos de caso foram fundamentais para que não só ficássemos na teoria, mas pudéssemos experimentar um pouco a aplicação da nova informação que estávamos adquirindo” (E18).

A importância de se definir adequadamente a metodologia a ser utilizada, facilita o processo de aprendizagem o que possibilita atingir os objetivos do evento e os anseios da empresa. Libâneo (1994), propõe que antes de decidir qual método utilizar, deve-se primeiro identificar o perfil dos alunos para fazer um paralelo entre os conteúdos do curso e a condição de aprendizagem dos mesmos.

#### Categoria 5 - Processo avaliativo

Segundo o relato dos entrevistados, a avaliação foi modular e não aconteceu uma ao final. Observa-se ainda, uma confusão do que seja avaliação de T&D, enquanto ferramenta de medição do impacto do treinamento nas empresas. Parece haver um entendimento de avaliação como simplesmente uma “prova” de conhecimentos, conforme relatado abaixo:

“A avaliação foi feita em cada módulo através de trabalhos em grupo. Não foi feita avaliação no final do Programa” (E3);

“Achei que foi o único detalhe que ficou sofrível. A expectativa era de ao final construir um projeto direcionado a alguma área da empresa. Esperava ter um trabalho que fosse aplicado na empresa, fruto do curso. A avaliação foi por módulo” (E8);

“Nos módulos, as pessoas foram muito pouco avaliadas, por parte dos instrutores. isto poderia ter sido mais bem trabalhado”. (E10);

“A avaliação foi realizada por módulo. Não houve avaliação final, talvez o grande problema foi a falta de uma continuidade estruturada” (E16).

Entende-se que a avaliação do processo de T&D ainda não é utilizada pela empresa, ela acontece de forma empírica. Através da percepção dos gestores, não há, portanto, estruturação do processo formal de medição dos impactos provocados na empresa pelos eventos de T&D.

#### Categoria 6 - Utilização dos conhecimentos adquiridos no PDCG, nas atividades gerenciais

A grande maioria das respostas referentes a esta questão foram descritas por considerar relevante para a pesquisa, pois, 17 dos 19 entrevistados, responderam que aplicaram de alguma forma os conhecimentos adquiridos no PDCG em suas atividades gerenciais.

Observa-se, através das exposições que os participantes do PDCG colocaram mais em prática ações dos módulos de: planejamento; comportamento humano; gestão de pessoas e jogos de negócios. É fato também, que a questão voltada ao reconhecimento das outras áreas da empresa foi relevante, segundo os respondentes.

Conforme discurso transcrito abaixo, no nível individual, de modo geral, eles percebem mudanças em seus comportamentos através da forma de se comunicar (*feedback*), tomar decisões e inclusive de ter atitudes.

“Mudei a forma de pensar. Especialmente o que foi trabalhado no primeiro módulo me ajudou muito a entender como lidar com o outro, o que é fundamental para um gestor. Não adianta ser bom apenas no que faz, mas sim como faz. Também utilizo algumas ferramentas que aprendi no curso” (E2);

“Utilizei muito a parte comportamental, mudei muito o meu comportamento diante das pessoas, já reflito melhor as minhas atitudes antes de agir” (E7);

“Por ter absorvido vários conhecimentos que eu não tinha antes, facilitou a minha forma de trabalhar. Hoje eu sei qual o meu papel de gestora, antes eu fazia junto com a consultoria, atuava como técnica, agora tenho que outra postura, na verdade, hoje eu atuo como gerente” (E8);

“A maioria é engenheiro falar em números ok, mas lidar com pessoas ou gerenciar pessoas alguns tem certo entrave, isso foi bastante interessante, pois melhorou muito a comunicação com nossos funcionários” (E13);

“Continuo aplicando as ferramentas no meu dia-a-dia” (E15);

Já do ponto de vista grupal, visualiza-se alguns respondentes utilizarem determinadas ferramentas como a análise de *swot* (planejamento); definição de cronogramas e metas; técnicas de negociação e ainda o aprimoramento das relações interpessoais.

“Boa parte do que foi ministrado através das disciplinas a nossa equipe vem utilizando, nós discutimos sempre sobre que ferramenta utilizar. Por exemplo a análise de *swot* não conhecia e de vez em quando me pergunto o que ta bom e o que precisa melhor. Essa ferramenta foi utilizada por mim na minha avaliação de desempenho junto ao meu gerente, consegui perceber quais os pontos fortes e os fracos” (E3);

“Eu comecei a trabalhar mais com cronograma e metas. Mensalmente nós planejamos e acompanhamos as atividades, assim como, vamos até o solicitante e definimos juntos, o que é prioridade. Antes fazíamos tudo junto, agora não, iniciamos e vamos até o fim, cumprindo a tarefa” (E6);

“Em cada módulo eu escolhi uma ferramenta para aplicar na minha equipe. Por exemplo, o planejamento e a relação das pessoas da equipe” (E19).

Nota-se que não houve conformidade na forma de aplicar os conhecimentos, alguns fizeram de forma individual outros coletivamente, discutindo com a equipe. Portanto, ficou claro que não houve um mecanismo definido pela empresa para que o conhecimento fosse aplicado de maneira planejada, padronizada e com o uso de alguma metodologia específica.

Porém, independente da forma como aconteceu a utilização dos conhecimentos adquiridos, é importante ressaltar que, de acordo com Carbone (2006), a gestão do conhecimento, acontece quando efetiva-se o processo de conversão plena do conhecimento, através da socialização, externalização combinação e finalmente a internalização. E ainda, Prahalad e Hamel (1990), percebem que é por meio da disseminação das informações que estratégias como o desenvolvimento de competências poderão contar com o aprendizado coletivo, obtendo o esforço necessário de todos para o atingimento dos objetivos da empresa.

Categoria 7 - Contribuição do programa para aprendizagem organizacional

Kolb *apud* Antonello (2005, p.15) considera que a “aprendizagem organizacional ocorre nos ambientes em que os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência”. Mesmo sem estruturação formal/planejada, a empresa apresenta segundo o relato dos participantes, uma forte vontade de “fazer acontecer”, através do compartilhamento dos conhecimentos vivenciados.

“A empresa aprendeu 80%. É fato verificar no dia-a-dia o uso das ferramentas. Por trabalhar com o sistema de qualidade tenho acesso a todos e verifico o quanto são utilizados os conhecimentos adquiridos” (E2);

“Acredito que sim, a gente costuma medir isso no comentário das pessoas, quando se referem ao programa e dizem, eu apliquei isso na minha área e melhorou muito, acho que você pode fazer também na sua área, houve trocas” (E7);

“Sem dúvida houve aprendizagem para a organização. Percebo as atitudes das pessoas após o treinamento. Como disse já estou aqui a seis anos e conheço as pessoas antes e depois do treinamento. É claro que houve uma evolução das pessoas, tanto no comportamental como no aspecto gerencial” (E4).

Um dos entrevistados relatou que o PDCG contribuiu de alguma forma para a superação da crise mundial de 2009. O cerne dos processos referentes à aprendizagem organizacional está na capacidade das organizações em se tornarem pró-ativas em relação às tendências dos mercados, aos concorrentes, e, mais ainda utilizá-la para prover a inovação, gerando lucros e estabilizar no ambiente em que atuam.

“Com certeza, a gente se deparou com situações complicadas na crise, como estávamos preparados, conseguimos planejar melhor, se re-estruturar e principalmente identificar e tratar os riscos de forma coletiva” (E14).

#### Categoria 8 - Obstáculos/entraves para aplicar o que foi desenvolvido no programa

Nove dos entrevistados afirmaram não existir obstáculos para implementação do PDCG. Colocam como facilidade a comunicação, a liberdade de atuação e de acesso ao diretor presidente. Esse tipo de sentimento demonstra o envolvimento e comprometimento em romper as possíveis e invisíveis barreiras do dia-a-dia da organização.

“Não existiram barreiras” (E1);

“A equipe da Imerys é muito sintonizada, porém agregou muito valor a comunicação. Não teve obstáculos” (E2);

“Aqui na Imerys existe uma grande vantagem que você pouco vê em outras empresas, existe uma facilidade muito grande, independente do cargo que ocupa, em falar com o diretor-presidente, você pode pará-lo no corredor e dar uma sugestão e ele ouve...” (E8);

“Por parte da empresa não existem obstáculos, aqui há sempre aceitação e respeito pelo que você faz e sugere, às vezes até acho que deveriam criticar mais” (E9);

Porém, nesta questão não houve total concordância, seis participantes relataram de alguma forma haver algum tipo de entrave, entre eles: falta de tempo; volume de normas e procedimentos; quadro de pessoal enxuto; dificuldade de quebrar paradigmas; recursos devido a crise e a falta de acompanhamento para implementação do programa.

“O tempo e o volume de normas e procedimentos e o quadro muito enxuto” (E5);

“As vezes o tempo de cada departamento, dificultou na implementação de algumas atividades” (E12);

“Acho que deveria ter uma cobrança para ver os resultados do programa. Falta de acompanhamento” (E16);

“O grande obstáculo na Rio Capim é o fato de ter um quadro muito enxuto para desenvolver as atividades...” (E17);

“No momento os recursos, por conta da crise” (E19).

Observa-se um *gap* no PDCG, que foi justamente a falta de planejamento de um programa de implementação das competências adquiridas durante o curso. Esta questão foi exaustivamente relatada no quesito avaliação do programa, onde um número considerável de entrevistados discursou sobre a falta de acompanhamento da socialização do processo de aprendizagem.

Categoria 9 - Compartilhamento dos conhecimentos pelos participantes. De que forma?

De modo geral, os entrevistados consideram ter compartilhado os conhecimentos através de reuniões com suas equipes de trabalho; na divisão das tarefas, ou seja, no dia-a-dia; em conversas paralelas - porém informais, e por e-mail. Nada estruturado. Novamente, percebe-se que a empresa não realizou um plano voltado para o aproveitamento máximo do PDCG. O que pode prejudicar, apesar dos relatos positivos em relação ao aproveitamento do programa, os resultados tanto da aprendizagem coletiva como da maximização dos resultados esperados, especialmente na relação custo x benefício.

Existe uma característica marcante no discurso dos entrevistados, o de que há envolvimento dos grupos de trabalho, porém, parece ser pontual e isolado.

“Pra minha equipe eu repassei parte dos conhecimentos, através das reuniões e da própria divisão de tarefas, os outros não sei” (E1);

“Houve o compartilhamento em algumas reuniões e nos grupos de trabalho fazemos uso das ferramentas” (E3);

“Nós trabalhamos em equipe isso é uma característica da empresa. O que se observa que não aconteceu nada estruturado, mas as trocas acontecem diariamente no desenvolvimento das funções do trabalho. No momento das dificuldades quando procuramos o colega isso fica muito evidenciado” (E4);

“Houve o compartilhamento do conhecimento através de trocas de e-mail e também pela facilidade de estarmos sempre juntos, discutindo sobre algo. Sempre lembrando do que acontecia no curso e tentando implementar. Chegamos a conversar com os funcionários, nada formal. Acho que deveria ter algo estruturado para o repasse dos conhecimentos/informações do curso” (E12).

Três dos entrevistados desconsideram que houve compartilhamento dos conhecimentos. Acreditam que seria viável dar continuidade através do trabalho de um facilitador para viabilizar encontros e apresentações com trocas de experiências. Um alerta, a aprendizagem organizacional acontece quando a empresa aprende, portanto, não pode ficar em nível de *Staff* esses eventos, mas sim, contemplar o máximo possível dos trabalhadores. Como ratifica, Antonello (2005), considerando que a aprendizagem não pode ser compreendida como um processo unilateral, focado apenas nos indivíduos, e, sim, nas organizações, preparando-as para as transformações do mercado e da sociedade.

“Não lembro de reuniões específicas para falar sobre o treinamento. Seria interessante ter acontecido com a presença de um facilitador para ver o que seria viável utilizar em cada área” (E5);

“Acho que podia ter sido melhor. poderia haver uma liderança que forçasse um encontro na empresa, incentivando uma dinâmica entre os participantes, para que eles pudessem trocar experiências após cada um dos módulos. sei que é difícil achar este tempo, mas seria uma boa oportunidade de fixar melhor as coisas na cabeça das pessoas” (E10);

“Não houve compartilhamento do grupo para apresentar a diretoria, até mesmo para mostrar que valeu a pena” (E16).

De modo geral, na percepção dos entrevistados apesar de ter acontecido melhorias, ainda é muito incipiente o compartilhamento entre os indivíduos, sendo assim, percebe-se que as situações de aprendizagem são atrofiadas.

Categoria 10 - Avaliação da performance dos gestores quanto as melhorias nos processos na busca pela vantagem competitiva

Apesar de considerarem o processo de melhoria continuada fazer parte da cultura da empresa, acreditam que o programa contribuiu de alguma forma com as melhorias implementadas.

“Aplicação das ferramentas, entrosamento dos gestores e acompanhamento dos indicadores. Nós ganhamos 100% de participação nos lucros da empresa, mesmo no pior cenário dos últimos tempos (a crise). Não foi só o programa, mas não tenho dúvida que ajudou muito” (E2);

“A busca por melhoria dos processos é contínua mesmo antes do curso. Na verdade, o curso veio reforçar esse comportamento” (E4).

Alguns parecem bem otimistas em relação as melhorias implementadas, relatam que além de ferramentas de gestão; mudança na estrutura organizacional; transparência das políticas de RH; aplicação de indicadores; entendimento da área de RH; preocupação com a equipe de trabalho e o comportamento dos dirigentes. Relacionam também as competências adquiridas, que colaboraram por passar sem maiores problemas pela crise.

O que para alguns participantes do curso, parece ter acontecido a assimilação de conhecimentos e habilidades necessárias à um gestor, com a implantação e implementação do PDCG na IMERYS- Rio Capim Caulim.

“Acredito que o programa contribuiu muito para a mudança de comportamento. É fácil perceber a atitude de alguns diretores ou gerentes que antes nunca teriam esse comportamento, melhorou muito estamos beirando 99% estamos chegando aos 100%. Há uma aceitação e o entendimento do sistema de gestão como um todo. Existe uma participação e o comprometimento” (E3);

“Senti que eles poderiam ter investido mais. Na verdade, precisava ter estruturado um acompanhamento das ferramentas a serem implementadas. Deu para notar que houve sim, pois muitos problemas internos nossos foram resolvidos com o que se aprendeu no curso” (E12);

“Não tenho dúvida que sim, a gente vê hoje na própria empresa os resultados desse curso. Melhorou ainda mais a capacidade (competência) gerencial. Conseguimos passar pela crise sem grandes problemas e pouquíssimas demissões, por exemplo. Os poucos que saíram já retornaram” (E15);

O desenvolvimento de competências gerenciais é visto como indispensável para que as empresas obtenham a vantagem. Ruas (2005), considera mandatório que as empresas realizarem pesados investimentos na aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de seus indivíduos.

“Na verdade não houve um direcionamento para as práticas. As coisas aconteceram, porém não foram divulgadas. Poderia ter sido socializada no jornal interno. Na minha área houve muitas ações que antes não tinham, por exemplo os indicadores de controle” (E8);

“Confesso que acho difícil responder a esta pergunta. Falta um algo a mais para que após os módulos, as pessoas se encontram dentro da empresa, buscando discutir os tópicos apresentados. De qualquer forma, um curso deste sempre integra mais as pessoas, e isto facilita os processos no dia-a dia da empresa” (E10).

De modo geral, mesmo que de forma desordenada os participantes conseguem perceber que houve implementação de melhorias na empresa. Sugerem que essas práticas sejam divulgadas através de reuniões, jornal interno, intranet e palestras. Acredita-se que seja inclusive, uma boa estratégia de buscar a efetivação da aprendizagem organizacional.

Categoria 11 - Percepção em relação a interação da equipe

A totalidade dos participantes do PDCG, responderam que as relações sempre foram boas, porém, com o programa melhorou muito, pois, as pessoas tiveram a oportunidade de se conhecer mais e entender como agem de acordo com seu perfil. Diante dos relatos, pode-se inferir, que a empresa melhorou o seu modo de tratar as pessoas, respeitando as diferenças, tornando, portanto, mais “humana”.

Oderich *apud* Ruas (2007, p.90), “os gerentes podem viabilizar processos de transformações internas e tornar as empresas mais humanizadas”.

“A integração é muito grande. É claro que existem uns que se destacam mais que os outros. Mas de uma maneira geral é muito boa a integração. Tenho certeza que todos vão falar isso” (E2);

“Ficou muito melhor, a gente passou a conhecer melhor o outro e a entender que ele se comporta de acordo com o seu perfil e o mais interessante é saber respeitar o outro. A integração foi um ponto muito forte desse curso” (E14);

“Um dos diferenciais da equipe Imerys sempre foi a integração, independente do PDCG. Acredito que muito mais do que uma ferramenta de integração, o PDCG foi importante para que os gestores entendessem que não desenvolvem apenas um papel técnico, mas acima de tudo humano” (E18).

O item relacionamento entre os participantes do PDCG foi um ponto exaltado ao longo das entrevistas, comentários positivos em relação a coesão do grupo tanto no curso como depois na empresa. Percebe-se, portanto, um envolvimento e respeito entre os participantes do programa.

#### Categoria 12 - Mudanças para um novo programa

As sugestões de melhorias para os próximos cursos, foram de toda ordem, entre elas: facilitadores com conhecimento prático em grandes empresas; mudanças e ajustes em alguns módulos; carga horária; local das aulas; maior participação dos gestores; continuidade do programa entre outros. Observa-se, mais uma vez, o relato da necessidade de continuação/acompanhamento do PDCG na empresa o que foi confirmado por um componente que esse momento ainda iria acontecer, apesar de estar anteriormente programado foi suspenso pela crise financeira mundial de 2009.

O processo de mudança nas organizações quando aceito é valorizado e impacta na participação dos envolvidos neste tipo de atividade. A participação neste PDCG demonstra que o intuito de estimular a evolução organizacional da empresa, se faz de críticas interativas que com o follow-up e o *feedback* entre as partes envolvidas, são comprovadas nos discursos abaixo.

“Colocaria facilitadores que tivessem maior conhecimento prático em grandes empresas” (E2);

“Deveria ter tido um trabalho de conclusão de curso. O que frustrou” (E8);

“O deslocamento para fazer o curso tinha que acordar muito cedo e chegava em casa muito tarde. O ideal era ficar alojado em Belém, seria bem menos cansativo” (E9);

“Mudaria a carga horária. Os módulos foram muito curtos, foram muito condensados” (E15);

“Hoje, acho que a mudança que deveria ter seria uma forma de implementar o que foi discutido lá. Na verdade essa seria a segunda fase que não aconteceu, mas que precisaria dar continuidade. A mudança seria, chamar de novo as pessoas e perguntar o que é que vamos implementar e como iremos implementar” (E17);

Para que o T&D tenha sucesso é importantíssimo lembrar das etapas de construção de um programa de capacitação que são: diagnóstico; planejamento; implementação e avaliação .

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pela solução da problemática apresentada, o estudo partiu do geral para o particular onde, no geral, e no atual quadro do mundo globalizado, de intensa competição entre pessoas e empresas, a gestão de conhecimento é condição preponderante para que uma organização – qualquer organização – consiga se diferenciar no mercado. Neste sentido, o problema apresentado para o desenvolvimento da pesquisa é de extrema relevância científica - ainda mais por se caracterizar e se inicializar em uma região periférica do capitalismo nacional, caso da Amazônia, especificamente o Estado do Pará.

Em linhas gerais, em uma primeira observação, o programa de desenvolvimento de competências gerenciais implementado pela empresa IMERYYS e facilitado pela Faculdade Ideal fez parte de uma estratégia para tornar a empresa mais competitiva em seu setor a partir da percepção que a organização tem sobre gestão de pessoas. Isto é relevante, pois, toda empresa que pretende aumentar o seu *market share* no mercado necessita ter, de fato, uma preocupação com o conhecimento e o processo de geração de aprendizado. Trata-se, vale dizer, do novo paradigma organizacional - do *learning organization*.

O objetivo final do trabalho encontra-se totalmente alinhado com o problema - e nesta esteira o que propõe é a investigação dos impactos provocados pelo Programa na percepção dos participantes. Descendo para as especificidades e agora, também, alinhados com os objetivos intermediários, o que se constata na pesquisa desenvolvida são os seguintes pontos:

### 1) Identificação das necessidades do programa:

O que se percebeu, em linhas gerais, neste item, é que, embora não estando claro a ferramenta utilizada no diagnóstico, os participantes afirmam que esta necessidade veio tanto da área de gestão de pessoas como da percepção dos gestores e diretores em aprimorar as lideranças que ocupam cargo de gestão e, ao mesmo tempo, desenvolver pessoas com perfil de liderança, valorizando, assim, a questão da ascensão funcional e melhorando a competitividade da empresa. Ficou claro, então, a participação da área de gestão de pessoas com o relato que houve aplicação do *assessment*, para identificação de possíveis lideranças e também pela pesquisa documental de instrumentos utilizados no diagnóstico de T&D, anualmente.

### 2) Critérios utilizados para a escolha dos participantes:

A escolha se deu primeiramente aos empregados que ocupavam cargos gerenciais ou de supervisão e os demais por escolha dos gerentes os profissionais que tinham potencial de liderança. Observou-se a preocupação da companhia com o aprimoramento dos gestores, bem como, a formação de novas lideranças com vistas à própria sustentabilidade da organização no curso, médio e longo prazo.

### 3) Estruturação dos módulos:

Esta questão foi afirmada pelos entrevistados que os módulos do programa foram desenhados baseados nas reais necessidades da empresa, com a preocupação de envolver a instituição de educação realizadora do evento assim como os facilitadores (especialistas e mestres) do processo, através de visitas técnicas à empresa.

### 4) Metodologia de implementação do programa:

Percebeu-se que de modo geral, os participantes ficaram satisfeitos com as metodologias utilizadas, principalmente pelas atividades terem sido baseadas em ações práticas com foco na empresa.

### 5) Processo avaliativo do programa:

Observou-se uma confusão entre avaliação dos módulos e avaliação do treinamento. Houve avaliações de conteúdo e não de aprendizagem ou resultados. Percebeu-se, portanto, um “*gap*” nesta questão. A empresa ainda não faz uso deste tipo de medição de forma estruturada, ainda acontece empiricamente. Ficou evidenciado a aplicação apenas da avaliação de reação utilizada pela Faculdade Ideal, ao final de cada módulo.

6) Práticas adotadas pelos gestores para gerar aprendizagem organizacional:

Observou-se, através dos relatos, que houve empenho por parte dos participantes para por em prática o que foi visualizado durante o desenvolvimento do programa, tanto em nível individual, grupal quanto organizacional.

As práticas adotadas não seguiram um padrão pré-estabelecido. Cada gestor aplicou da sua forma os ensinamentos aprendidos – o que, como sentimento geral, firmou-se como a ausência de um direcionamento e acompanhamento das ações implementadas. Percebeu-se, por outro lado, que houve maior integração tanto das áreas como dos próprios componentes dos grupos. As práticas observadas foram: reuniões entre gestores e suas equipes para socialização dos conteúdos trabalhados nos módulos e planejamento com a definição de metas; avaliação de desempenho; reuniões de diretoria; reuniões dos gestores com a área de gestão de pessoas; conversas informais com os funcionários e trocas de *e-mail*.

Pontos vistos como positivos para o processo: facilidade “liberdade” que os gestores possuem diante da direção em sugerir e aplicar em suas áreas as inovações; a disponibilidade do diretor-presidente em ouvir qualquer funcionário, independente do nível. Vale ressaltar, algumas situações que possivelmente dificultaram o processo entre elas: a crise financeira de 2009 e o número de funcionários para desenvolvimento das atividades - a empresa é, pode-se dizer, “muito enxuta”.

7) Percepção dos gestores quanto à aprendizagem organizacional proporcionada pelo Programa:

Observou-se que na percepção dos gestores aconteceu, de fato, a aprendizagem organizacional – e isto ficou evidente nos relatos percebidos após a pesquisa. Pode-se dizer que o treinamento foi um divisor de águas, pois, após ele, as atitudes de muitos gestores e de outros participantes mudaram – e isto significa novas atitudes e evolução comportamental, principalmente no aspecto gerencial.

Em linhas gerais, a resposta provável do problema foi respondida – ou seja, de ratificar que a empresa Imerys, de fato, com o programa desenvolvido, conseguiu gerar aprendizagem organizacional, contribuindo, assim, para a melhoria dos resultados estratégicos da companhia bem como de sua inserção ainda mais competitiva no mercado a partir da nova performance dos gestores. De uma outra forma – o conhecimento adquirido no curso serviu para agregar mais valor e vantagem competitiva à IMERYYS- Rio Capim Caulim.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional; uma revisão crítica. In: RUAS, R. ; ANTONELLO, C. S. ; BOFF, L. H. (org). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ARAUJO, Luiz Cesar G. de. Gestão de pessoas : estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2006 (volume 2).
- BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coords.) Manual da gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, São Paulo: Gente, 2002. v. 1.
- \_\_\_\_\_. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- \_\_\_\_\_. (org). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz.** Gestão por competência e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DEMO, Pedro.** Educação e qualidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.
- DRUCKER, Peter Ferdinand.** Fator humano e desempenho. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FEITAG, Barbara.** Escola estado e sociedade. 4 ed. São Paulo: Moraes, 1980.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi.** Práticas de recursos humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREIRE, Paulo.** Pedagogia da esperança: um encontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- GIL, Antônio Carlos.** Gestão de pessoas: enfoque dos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRACEFFI, Vicente.** Planejamento e execução do T&D. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena T. (coords). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento - processos e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- GRAMIGNA, Maria Rita.** Modelo de competências e gestão de talentos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos.** Didática. São Paulo: Cortez, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000
- MONTEIRO, Josué A. Azevedo.** Educação Corporativa: Uma Proposta para a Secretaria da Fazenda do Estado do Pará. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE, 2009.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka.** Criação de Conhecimento da empresa. Tradução Ana Beatriz Rodrigues; Pricilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ODERICH, Cecília L.** Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia.** A estratégia competitiva: a busca da vantagem competitiva. 12 ed. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- POZO, Juan Inácio.** Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PRAHALAD C.K. e HAMEL, Gary-** A Competência Básica da Organização. Harvard Business Review, Maio/Jun 1990.
- RUAS, Roberto.** A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, Agosto, 1999.
- . Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SENGE, Peter M.** A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução Regina Amarante. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SOUZA, Alba Estela Sánchez.** Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências de Gestores. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2007.
- SOUZA, Y. S.** Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, 2004.
- TERRA, José Claudio C.** Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> Acessado em 03/02/2010.
- VERGARA, Sylvia C.** Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- . Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.