

GESTÃO DE PESSOAS: DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Reinaldo Leon do Nascimento

UniFOA

Silvio Muniz De Castro

UniFOA

Viviane Aparecida de Paula Coelho

UniFOA

Resumo: Vive-se em uma época de contínuas inovações acarretadas pelos processos de globalização que exige do profissional um perfil diferenciado. Observa-se que, as instituições necessitam de profissionais que busquem o aperfeiçoamento continuado para atuarem nos mais diferentes contextos. Em contra partida, as empresas também precisam acompanhar esse processo de transformação, capacitando seus gestores para que todas essas novas exigências sejam bem aproveitadas pelas organizações de forma que o conhecimento bem gerenciado se transforme em bons resultados para a instituição e para o colaborador. Neste contexto o objetivo do trabalho foi discorrer sobre o surgimento da Sociedade do Conhecimento, discutindo sobre a importância do conhecimento como fator de crescimento profissional e empresarial, e a importância do conhecimento na “Gestão de Pessoas e Competências Individuais” e suas aplicações práticas. Para alcançar os objetivos desta pesquisa, utilizou-se da pesquisa analítico-descritiva como procedimento, além da pesquisa bibliográfica, para melhor fundamentação. Seus resultados apontaram que diante da pesquisa apontaram que um novo modelo de aprendizado continuado por parte dos colaboradores e os meios de contribuição que as empresas podem adotar para capacitação no desenvolvimento e manutenção do maior bem que a empresa possui: o conhecimento. Devido à relevância dessa discussão, no contexto específico da gestão de capital intelectual frente ao desenvolvimento de conhecimento e competências, este artigo tem como objetivo identificar as influências da era do conhecimento no desenvolvimento de conhecimento e competências, limitações e dificuldades que as empresas enfrentam para se adequarem às novas exigências do mercado. Para

alcançar o objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como analítico-descritiva utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Conhecimento - Competências - Treinamento -

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o desenvolvimento das empresas é decorrente da evolução da sociedade, que vêm se transformando em consonância com a evolução da sociedade, visando atender de maneira mais eficaz as novas tendências e solicitações do mercado. A contemporânea realidade econômica acarretou o fim da estabilidade e previsibilidade, impondo aos gestores novas posturas e novas formas de gestão.

O processo da globalização de mercados apresenta efeitos que incidem efetivamente sobre as organizações, causando a emergência de novos modelos organizacionais, impulsionados pela criação de novos produtos, ao mesmo tempo em que diminuem o ciclo de vida destes no mercado, disseminam a tecnologia. Estas intensas alterações são responsáveis pela grande inovação vivenciada pelos mercados, aumentando a competitividade e a produtividade, surgindo novos processos de negociação que geram, por sua vez, grande valorização das capacidades humanas e novas formas de organização.

A competitividade acirrada que vem assolando as organizações, essas, para sobreviverem, vêm necessitando de colaboradores com conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam alinhados às estratégias empresariais, sendo necessário identificar os pontos que precisam ser melhorados e os que já agregam valor à empresa. Para isso, é indispensável refletir sobre a integração de práticas de Gestão de capital intelectual, não considerando apenas em uma perspectiva instrumental, mas sim como um conjunto de ferramentas que se interconectam. Reis (2000) afirma que não é raro encontrar em empresas conjuntos inovadores e sofisticados de instrumentos que parecem deslocados uns dos outros, às vezes sobrepostos e, na prática, incapazes de operar e gerar valor por meio das pessoas.

Vivendo, hoje, na denominada Era do Conhecimento, na qual as organizações se diferenciam através da gestão do capital intelectual, vem exigindo-se das organizações cada vez mais flexibilidade e criatividade. Ou seja, a principal vantagem competitiva de uma organização reside na sua capacidade em aprender e transformar rapidamente essa aprendizagem em ação.

Diante deste novo cenário, observam-se maiores exigências nos ambientes de trabalho, cobra-se boa formação acadêmica, postura polivalente, domínio tecnológico entre outros requisitos. Tornando-se difícil o atendimento dessas exigências, quando o único responsável é o próprio profissional. Assim, as organizações também devem possuir uma parcela de responsabilidade, a partir desse momento passam a diferenciar-se. Salienta-se sobre a importância da Gestão de Capital Intelectual no que tange o desenvolvimento de conhecimento e competências, devendo considerar tais aspectos ao aplicar suas normas e políticas, objetivando atrair, desenvolver e reter talentos que venham a agregar valor à organização. O alinhamento do desenvolvimento de conhecimento e competências individuais e organizacionais, através da gestão do capital intelectual é essencial para as organizações que buscam maiores níveis de desempenho.

Devido à relevância dessa discussão, no contexto específico da gestão de capital intelectual frente ao desenvolvimento de conhecimento e competências, este artigo tem como

objetivo identificar as influências da era do conhecimento no desenvolvimento de conhecimento e competências, limitações e dificuldades que as empresas enfrentam para se adequarem às novas exigências do mercado. Para alcançar o objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como analítico-descritiva utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica.

2. SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Um dos primeiros intelectuais a refletir sobre esta sociedade foi Peter Druker (1999a), no mais recente de seus livros, cujo título é Sociedade pós-capitalista, estamos entrando na “Sociedade do Conhecimento”, na qual o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o “conhecimento”, uma sociedade na qual os detentores do conhecimento desempenharão um papel central. Ou seja, o valor da organização não é medido somente pelos ativos físicos e financeiros, mas, sobretudo, pelo que ela retém de conhecimento e sua capacidade para inovar.

Esse conceito não é novo para as organizações, mas a sua sistematização e utilização como diferencial competitivo iniciou-se após o fim da segunda guerra mundial, em que a sociedade almejava uma forma de se reerguer, desde então vem ganhando mais relevância, no que tange o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Neste momento, passamos de uma Sociedade Pós-Industrial, para a Sociedade do Conhecimento, onde as mudanças trazidas, somadas as inovações tecnológicas da informação e comunicação, tornaram o capital humano o bem de maior valor para as organizações. Reconhece-se então, que os trabalhadores são capazes de aprender com as lições do passado e aplicá-las a novas situações. O ser humano passa a ser reconhecido como ser social capaz de trabalhar em grupo (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

A partir do momento que as empresas perceberam os benefícios dessa interdependência, passaram a investir cada vez mais na área de Recursos Humanos, aprimorando e desenvolvendo estratégias para a seleção e retenção de talentos que atendessem a essa nova realidade.

3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

De acordo com Stewart (1998, p. 13), o capital intelectual “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. Assim, entende-se por Capital Intelectual, o conjunto de valores ocultos que agregam valor às organizações, permitindo sua sustentabilidade. Considerando tais conceitos, pode-se dizer que o Capital Intelectual é o conjunto de valores, seja de capital, um ativo ou um recurso, ambos ocultos e tendendo a agregar valores reais à organização.

É importante ressaltar, que as organizações que ainda não perceberam a relevância dos investimentos em educação e treinamento em capital Intelectual, certamente se posicionam

em desvantagem às demais (STRAIOTO, 2000). Entretanto, de nada adiantará se as organizações ainda não compreenderam a importância do papel desempenhado pelo capital intelectual no seu patrimônio, e na criação de valor para as organizações contemporâneas.

Neste contexto, verifica-se que o principal desafio para as grandes organizações é consolidar e renovar competências de modo a capacitar-se a disputar posições nos mercados. Independente de seu setor ou ramo de atividade, as empresas estão buscando, em sua própria constituição, as bases de sustentação necessárias para a sobrevivência em um ambiente de acirrada concorrência. (CARVALHO et al., 2007).

Salienta-se que se uma organização não reter conhecimento e limitar-se na aquisição de tecnologias, comprometerá sua capacidade de crescimento. O nível de sucesso, na atual economia, vincula-se diretamente ao capital intelectual. Sendo assim, o capital intelectual da organização ocupa papel estratégico, podendo se tornar vantagem competitiva se a organização souber usá-lo e desenvolvê-lo.

3.1 A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: DO TREINAMENTO À EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Tendo a informação se tornado estratégica para a tomada de decisões nas empresas, o colaborador e o conhecimento por ele agregado caracterizam o principal capital da empresa, levando-as a se preocuparem com a aprendizagem organizacional.

A valorização da questão da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos. Há algum tempo as empresas começam a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo cliente e fornecedores.

Para Ricardo (2007, p. 5); “neste momento ímpar de valorização do trabalhador e do conhecimento nas organizações serve como provocação para a reestruturação dos padrões de treinamento nas empresas e do sistema formal de ensino”. Assim, as empresas, independentemente de seu tamanho, necessitam manter seus colaboradores bem preparados, com capacidade crítica e bom senso para tomadas de decisões.

Conforme Ricardo (2007, p. 14); não há empresa sustentavelmente competitiva sem educação. Assim como a educação é básica para o desenvolvimento sustentável de qualquer nação, a educação corporativa é um instrumento necessário a toda empresa que busca se diferenciar e sobreviver no mercado cada dia mais competitivo. Além de estimular o desenvolvimento profissional do colaborador, a educação corporativa torna-se um diferencial ao aumentar o nível de aprendizado, a capacitação, a atualização e o conhecimento de ponta dentro da organização.

Ao abordar a questão da educação no âmbito organizacional, exige-se um diferencial dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas. O profissional deve adotar posturas que os levem a atuar como agente de mudanças, para isso, é necessário que revejam seus

próprios paradigmas. Esses profissionais devem ter em vista as respostas que deverão dar para as empresas, pois, o mundo contemporâneo começa a exigir um novo modelo organizacional.

O modelo tradicional de treinamento também passa a ser encarado como obsoleto, uma vez que com a transformação do conhecimento, a educação deve ser contínua. Para Oliveira (2004, p. 140); “na era da empresa do conhecimento a educação é permanente, personalizada e *just-in-time*, isto é, o conhecimento está disponível no momento em que necessitamos dele.”

Com base nesses autores, novas leituras nos programas de treinamentos devem ser feitas, os modelos tradicionais podem não estar atendendo mais a necessidade de capacitação dos colaboradores, por não permitir ao individuo uma aprendizagem contínua, onde ele deve estar em contínuo aperfeiçoamento de suas habilidades e competências como um todo, aliadas a visão estratégica da empresa.

A importância da aprendizagem contínua, no entanto, na medida em que as informações vêm se sobrepondo, o profissional não precisa aprender tudo, pois o que se aprende hoje, amanhã pode se tornar obsoleto. Uma das grandes vantagens que vem facilitando o processo de aprendizagem no mundo contemporâneo está nos recursos que a tecnologia dispõe, permitindo que o treinamento seja transformado numa educação gerenciada pela empresa. Nesse enfoque o ensino vem passando de presencial para virtual, exigindo das organizações do conhecimento inovação e investimento em criatividade. As organizações que não se enquadrarem nesta realidade estarão perdendo seu poder de competitividade (OLIVEIRA, 2004).

Corroborando Oliveira (2004, p. 141); “aprender mais rapidamente que os concorrentes é o grande desafio da empresa deste século”.

Como vantagem competitiva, observa-se que o diferencial nesta época é a capacidade de inovação, criação e o conhecimento que a empresa deve gerar tornando este conhecimento fonte de crescimento e desenvolvimento, que somente será um diferencial através de programas de educação que estejam bem alinhados as estratégias do negócio da organização.

4 DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS

O processo da globalização, as inovações tecnológicas, o aumento da competitividade no mercado, a desregulamentação e outras transformações sociais, políticas, econômicas e culturais ocorridas mundialmente nas últimas décadas, acarretaram impactos ao cotidiano organizacional. Essas modificações impulsionaram as organizações a se ajustarem às novas exigências, repensando e atualizando os modelos de gestão organizacional. Assim, a gestão organizacional, que se restringiam as funções tradicionais de planejamento, organização, direção e controle, passou a exigir inovações tecnológicas em produtos e processos para atender às demandas do mercado altamente complexo.

Considera: em que o recurso econômico básico deixou de ser o capital, a terra ou o trabalho e passou a ser o conhecimento, em que o capital intelectual começou a ser reconhecido como um grande diferencial nas empresas. Surgem novas teorias, técnicas e ferramentas de gestão mais flexíveis para possibilitarem a constante adequação às transformações, como forma de garantir a sobrevivência. (DRUCKER,1999)

Corroborando, Dutra (2002); na área de Gestão de Pessoas, especialmente, a Gestão de Competências surge tentando efetivar o desenvolvimento de competências nas organizações, aproximando os objetivos organizacionais e os pessoais, de forma a agregar valor e a gerar vantagem competitiva às organizações.

Ou seja, o desenvolvimento de competência passou a ser aplicado como ferramenta de gestão, objetivando a flexibilização da gestão e valorização do capital intelectual como imprescindíveis para obtenção de um bom desempenho e sucesso das organizações.

Neste contexto, a aplicação do conceito de competência como ferramenta de gestão surge associada ao discurso de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização, alinhando as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva (BITENCOURT, 2005).

Mesmo sendo, no campo da gestão organizacional, um tema prioritário, Ruas (2001) argumentam que a aplicação da Gestão de Competências no contexto organizacional é complexa, pois, baseia-se em um conceito heterogêneo e multidimensional. Sua implementação só é bem sucedida, segundo Carbone *et al.* (2004), se estiver alinhada à estratégia organizacional e se for integrada aos subsistemas de Recursos Humanos.

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos — gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (CARBONE, 2004).

Assim, podemos considerar as competências humanas como um referencial de desempenho, demonstrando uma dada competência ao adotar certos comportamentos no desenvolvimento das atividades laborais. É importante ressaltar que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Brandão *apud* (Le Boterf, 1999), por exemplo, sustenta que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

Considerando as competências inerentes ao homem, torna-se importante para as organizações, buscar meios de gerenciar esse recurso, que se utilizado eficientemente contribui para diferenciação e liderança da organização no mercado.

Corroborando Ruas (2001), apresenta algumas razões da atratividade da noção de competência no contexto da gestão nas organizações.

- Em primeiro lugar, a noção de competência pode ser utilizada como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho: está relacionada à importância de se reconhecer a competência através de uma ação concreta no ambiente de trabalho e na relação

com o desempenho esperado, pois, ninguém pode ser competente *a priori*, isto é, com base em conhecimentos ou experiências passadas.

- A segunda razão diz respeito à relevância da flexibilidade e adaptabilidade intrínsecas na noção de competência, argumento fundamentado na tendência de customização de produtos e serviços.
- Finalizando, cita como terceira razão, porque serve como uma referência conceitual homogênea nas diferentes instâncias organizacionais.

São vários os modelos de Gestão de Competências, para que se tenha sucesso, Dutra (2004) ressalta a importância da conciliação das expectativas das pessoas com as da empresa e do envolvimento dos funcionários no processo de implementação da Gestão de Competências, tanto na definição, quanto na execução do modelo.

Corroborando, Carbone *et al.* (2004), acrescentam; que o sucesso da implementação da Gestão de Competências depende do seu alinhamento à estratégia organizacional e de sua integração aos subsistemas de Recursos Humanos, incluindo captação e alocação de talentos, educação corporativa, desenvolvimento, remuneração, benefícios e outros.

Entretanto, Ruas (2001) ressalta que há uma grande dificuldade por parte das organizações de empregarem a noção de competência de forma estratégica e articulada, bem como de aplicar forma integrada às práticas e procedimentos de RH.

Assim, cabem as empresas e seus gestores a capacidade de utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para o desenvolvimento de competências específicas e da capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

5 EDUCAÇÃO CONTINUADA

O dinamismo do ambiente operacional atual, assim como, a constante mutação das estratégias e formas de atuação das empresas, objetivando a sustentabilidade e crescimento em um mercado de acirrada concorrência. Neste contexto, o conhecimento se encontra em constante adaptação, evolução e renascimento. Ou seja, é um conhecimento inacabado e em constante aprimoramento, estabelecendo sucessivo esforço na busca de novos conhecimentos ou atualização daquele parcialmente já dominado.

Assim, surge o conceito da educação continuada, criada para retratar essa atitude por parte de profissionais e organizações em geral, de estarem em constante atualização para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

Isso torna imprescindível o desenvolvimento da educação continuada, a qual visa a melhoria da qualidade em termos amplos e promove a oportunidade de ensino mediante o permanente desenvolvimento da capacidade dos profissionais envolvidos (THOFEHRN *et al.*; 2000).

Corroborando Silva (2003), “nos últimos anos, devido ao impacto da globalização e das conseqüentes mudanças, em termos de reestruturação produtiva, a necessidade de educação continuada tornou-se imperativo de sobrevivência profissional.”

Assim, o conhecimento, não deve ser tratado como algo estanque e finalizado. Ao contrário, dada a sua dinâmica no âmbito da sociedade e do trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 1999) o conhecimento deve ser entendido como um produto em constante processo de construção e cujo acabamento final nunca se realiza.

A valorização da questão da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos. As empresas começam a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe (ABREU, GONÇALVES E PAGNOZZI; 2011).

Dessa forma, um número crescente de empresas passa a preocupar-se com a aprendizagem de seus trabalhadores e é neste momento que elas começam a repensar em suas práticas de desenvolvimento humano. De acordo com Ricardo (2007, p. 5); “este momento ímpar de valorização do trabalhador e do conhecimento nas organizações serve como provocação para a reestruturação dos padrões de treinamento nas empresas”.

Independentemente de seu tamanho, as empresas necessitam manter seus colaboradores bem preparados, em constante formação, com disposição crítica, capacidade de buscar idéias, soluções para os problemas vivenciados no trabalho e bom senso para tomadas de decisões.

Conforme não há empresa sustentavelmente competitiva sem treinamento. Assim, como a educação é básica para o desenvolvimento sustentável de qualquer nação, a educação corporativa é um instrumento necessário a toda empresa que busca se diferenciar e sobreviver no mercado cada dia mais competitivo. Além de estimular o desenvolvimento profissional do colaborador, a educação corporativa torna-se um diferencial ao aumentar o nível de aprendizado, a capacitação, a atualização e o conhecimento dentro da organização (RICARDO, 2007, p. 14).

Observa-se a importância da aprendizagem contínua, uma vez que o prazo de validade dos diplomas universitários e de pós-graduação vem se tornando cada vez mais reduzido, ou seja, se o funcionário não se mantiver permanentemente atualizado estará defasado num curto espaço de tempo. Corroborando, Oliveira (2004, p. 141), “aprender mais rapidamente que os concorrentes é o grande desafio da empresa deste século”.

6 PERFIL DO PROFISSIONAL DESEJADO

Para Malschitzky (2011, p. 33), os serviços repetitivos e rotineiros dão lugar às novas formas de trabalho, exigindo uma maior flexibilidade do colaborador. A transformação na forma de trabalho requer uma nova modalidade de preparo dos profissionais. As premissas básicas para este modelo são: obtenções de uma boa educação, cultura geral e visão de futuro,

capacidade de aprender a aprender, competência humana e canalização de esforços necessários às mudanças e eficácia da comunicação.

Atualmente, vivemos um cenário carregado de incertezas e assim também é a questão da empregabilidade, que envolve um conjunto de competências, que servirão como diferencial para o profissional à medida que essas competências forem desenvolvidas.

De acordo com Malschitzky (2011, p. 32); “considerando que o foco das estratégias empresariais é direcionado para a satisfação do cliente e para a inovação, as exigências começam pelo nível de escolaridade e vão até as atitudes e comportamentos relacionados com clientes internos e externos.”

Observa-se que o aprendizado é importante, porém, mais do que formação profissional, sobretudo, o colaborador de um modo geral, deve possuir características individuais que englobam conhecimentos, habilidades e atitudes dentro e fora da empresa, que fará de seu currículo um diferencial para o mercado.

Dentre estas características no novo perfil profissional que ganha espaço especial é a ética, que foi apontada através de pesquisa feita com executivos de grandes corporações no mundo inteiro como característica número um para os profissionais dos últimos tempos (REIS, 2000).

Ao contrário do passado, o profissional que ficava muitos anos em uma empresa, era visto como um ótimo profissional. Ao oposto, hoje, os profissionais bem vistos são aqueles que possuem experiências diversificadas e que tenham trabalhado em empresas de vários portes e bem vistas no mercado.

Para Reis (2000, p. 13); “o profissional que fica muitos anos em uma mesma função, pode ser hoje sinônimo de acomodação, dificuldades de viver mudanças, cristalização de hábitos. Esses profissionais tendem a ser preteridos por outros de perfil mais moderno”.

Observa-se que o profissional que vive anos em uma empresa, pode enraizar vícios difíceis de serem retirados e possíveis de acompanhá-lo para outras empresas. Estes vícios podem fazer com que o colaborador passe por um duro processo de adaptação, vindo a ter uma visão estreita, dificultando a rápida solução de problemas e a tomada de decisões em tempo hábil.

Algumas características são importantes para o profissional que busca manter-se no mercado e obter sucesso em sua carreira: ser um profissional com objetivos, que tenha coragem de enfrentar mudanças, que seja polivalente, que seja ético, criativo, curioso, que tenha visão ampla, seja auto-motivado, tenha boa capacidade crítica, comprometimento e responsabilidade (REIS, 2000).



Pode-se dizer que um profissional com objetivos, sabe onde quer chegar e planejar bem a carreira é importante para o sucesso e a satisfação. Estar preparado para enfrentar mudanças é muito importante num cenário de turbulência. Ter bom senso, ser criativo, saber lidar com as pressões e tomar decisões com coerência sem prejuízo de tempo também podem ser características muito importantes. O profissional deve ter humildade para aprender coisas novas com outras pessoas, conhecer um pouco dos setores e o que cada um deles executa, pois, a todo o momento tem que estar pronto para assumir novos papéis na organização.

7 CONCLUSÃO

O trabalho atual demanda inovação, flexibilidade, integração, visão globalizada, proatividade, diversificação de experiências, dinamismo e aprendizagem continuada. Este novo modelo exige a preparação de sujeitos com características específicas e competências indispensáveis para o sucesso das organizações.

Para melhoria desse desempenho, cabe ao profissional buscar o aprendizado, este não deve mais esperar que a empresa invista no seu potencial, ele mesmo deve procurar seu autodesenvolvimento, na perspectiva de manter-se empregado e obter sucesso.

O profissional ainda precisa se conscientizar que além de adquirir competências técnicas, ele deve procurar adotar uma postura comportamental mais adequada a nova realidade, não tem mais espaço nas organizações para aquele que se esconde, é preciso se destacar, ser proativo, correr riscos, ser criativo, desenvolver relações interpessoais e acima de tudo ser ético, ter compromisso e responsabilidade.

Cabe as empresas investir num programa de melhoria contínua de treinamentos e capacitação de seus funcionários, acompanhando sempre a inovação da sociedade, além de investimentos na formação de seus gestores, que devem estar preparados para administrar esse conhecimento e habilidades que são trazidas pelos funcionários que compõe a instituição.

Podemos considerar que garantir o comprometimento e desenvolvimento do ativo humano para a implementação de resultados é um processo complexo que deve ser cuidadosamente arquitetado por um gestor bem preparado, com sensibilidade para perceber as reais capacidades e necessidades internas da organização e de suas pessoas, conseguindo de forma estratégica aumentar o comprometimento das mesmas, mapeando as demandas referentes ao conjunto de pessoas e competências essenciais, transformando intenções em ações.

Destacamos assim, que o nível de desenvolvimento atribuído ao colaborador é de suma importância para a alavancagem da organização, atualmente a empresa tem valor de acordo com o conhecimento que possui, porém, percebe-se ainda a falta de gestores que conheçam o talento interno da organização e ferramentas de gerenciamento do seu capital humano. De nada adianta investir em educação corporativa, se muitas empresas estão desperdiçando seus talentos interno.



4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França de. GONÇALVES, Caio Márcio. PAGNOZZI, Leila. **Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem à distância no desenvolvimento de pessoas.** Disponível em: www.bomjesus.br/publicacoes/pdf/revista_pdf. Acesso em: nov. 2011.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus.** Revista de Administração Pública. Rev. Adm. Pública vol.42 no.5 Rio de Janeiro Sept./Oct. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004. Acesso em: 22. nov. 2011.

CARBONE, P. P; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CARVALHO, Mauricio Nunes Macedo de; CHAPOVAL NETO, Alexandre; CAMFIELD, Claudio Eduardo Ramos; GRACIOLI, Clarissa; GODOY, Leony Pentiado. **A importância do capital intelectual para as organizações que conquistaram o prêmio qualidade RS.** IN.: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. São Paulo/SP. 2007. Anais...

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Publifolha, 1999a.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999b.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** 2.ed.-São Paulo: Saraiva, 2008.

MALSCHITZKY, Nancy. **Empregabilidade x empresabilidade,** 2002. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business. Acesso: nov. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Gestão da educação corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** In FLEURY, M.T. & OLIVEIRA Jr. M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento.** São Paulo, Atlas, 2001.

SILVA, V.E.V. **A Educação continuada do administrador: a estatística no processo de tomada de decisões na pós-graduação em gestão financeira.** Trabalho apresentado no XIV ENANGRAD. Foz do Iguaçu, ANPAD, 2003.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual - A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1998.

STRAIOTO, Dilza M. G. T. A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade-capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 124, p. 33-41, 2000.

THOFEHRN, M.B; MUNIZ, R.M; SILVA, R.R. Educação continuada em enfermagem no hospital escola: um diagnóstico. **Revista Brasileira de Enfermagem.** 2000, 53(4):524-532.