

**JULIANA PORSCH PELLENZ**

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS GERÊNCIAIS NA GESTÃO DE PESSOAS**

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de título de  
Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Pedro Steiner

**Curitiba,  
2007**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço ao meu marido, Marcelo, e aos meus pais Neri e Rosani, que sempre me apoiaram e me incentivaram a chegar até o fim de mais esta jornada. Agradeço também a todos os mestres que me auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho, em especial ao Prof. Pedro Steiner. Agradeço a todos os meus amigos que compartilharam e lutaram comigo nesta conquista.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	2
2 HISTÓRICO.....	4
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	4
2.2 AS TRÊS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XX.....	6
3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL.....	9
3.2 ORGANIZAÇÃO.....	11
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3.4 PESSOA E ORGANIZAÇÕES.....	13
4 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
4.1 PORQUE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	16
4.2 ORIENTAÇÃO DE PESSOAS.....	18
5. VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS.....	20
5.1 GÉRENTES NA ORGANIZAÇÃO.....	21
5.2 CRITÉRIOS PARA EXCELÊNCIA NA GESTÃO.....	24
5.3 HABILIDADES GERENCIAIS.....	27
5.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAS.....	31
6. PRÁTICAS ATUAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
7 CONCLUSÃO.....	37
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

# 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de noventa com a abertura da economia, as organizações brasileiras deram um salto qualitativo a partir da implementação de novas técnicas e metodologias de gestão, a saber, sistemas da qualidade com vistas a certificações internacionais, racionalização de custos, desenvolvimento e aplicação de inovações tecnológicas, entre outras ações, no sentido de tornarem-se competitivas ou manterem-se no mercado. Entretanto, verifica-se que não apenas processos de reestruturação e ou implementação de sofisticados modelos de gestão resolveriam as questões de obtenção de resultados positivos. A adoção de políticas e uma nova visão das pessoas, bem como um reposicionamento destas dentro da organização faz-se necessário para que a meta seja cumprida, haja vista que as pessoas é que produzem os resultados esperados pela organização.

As mudanças que vem ocorrendo nas empresas nos dias de hoje, fez com que elas olhassem para seus funcionários com outros olhos. Assim mudando comportamento de seus gestores, que passa a ver seus funcionários como pessoas e não mais apenas como cumpridores de tarefas.

Estas mudanças trouxeram grandes benefícios, para as empresas e para os funcionários, tornando a convivência cada vez melhor dentro da empresa, e conseqüentemente estende as suas casas, pois pessoas que mantêm um ambiente de trabalho bom, trabalha e vive melhor.

Talvez em nenhum outro momento no estudo das melhores práticas de gestão, houve tanta preocupação com o ser humano. A compreensão de que o estilo de gerência / liderança é a função da personalidade do individuo e da cultura organizacional, passa a ser o primeiro grande passo para que se obtenha resultados

mais efetivos nas organizações que põe todos os conceitos, habilidades, técnicas e processos requeridos para efetuar a mudança planejada nas mãos daqueles que lideram, administram e trabalham.

As empresas já vêm fazendo esforços no sentido de compreender essa nova realidade. São as pessoas que fazem o sucesso da organização e é alta prioridade compreender qual a melhor forma de interagirem entre si para caminharem na mesma mão, evitando choques, trombadas e frustrações bilaterais.

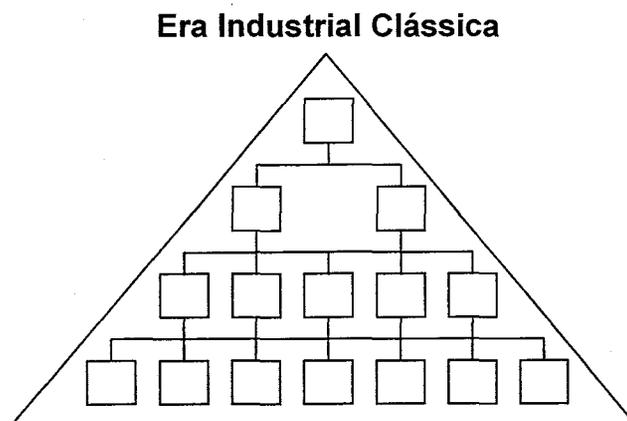
## 2 HISTÓRICO

### 2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Foi com a Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho, e com o decorrer do século XX, ocorreram grandes mudanças e transformações nas organizações, que as influenciaram em sua administração e seu comportamento com relação as pessoas. Pode se observar ao longo do século XX que foi dividido em três eras organizacionais: Era Industrial Clássica, Era Industrial Neo clássica e a Era da Informação.

A Era Industrial Clássica ficou caracterizada pelas empresas que passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, com formato piramidal e centralizador, típico da lógica do sistema fechado.

Neste período as pessoas eram consideradas recursos de produção, junto com os outros recursos organizacionais como; máquinas, equipamentos e capital. Este período foi longo, depois da Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950.

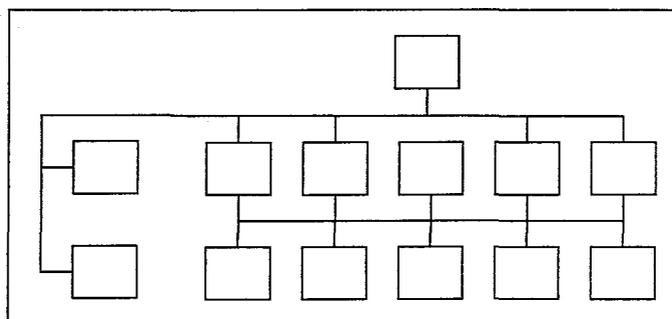


**Figura 1 - Desenho Mecanístico**

Na Era Neoclássica, as mudanças começaram a ocorrer. As transações comerciais passaram da amplitude local para a regional e internacional.

O modelo burocrático passou para o modelo estruturalista, onde queriam incentivos a inovação e o ajustamento as mutáveis condições externas. Esta mudança ocorreu para grandes organizações tornar-se mais ágil e mais próxima do mercado e do cliente. Esta era teve duração de 1950 a 1990.

### **Era Industrial Neoclássica**



**Figura 2 - Desenho Matricial**

A Era da Informação começou em 1990 e nos estamos vivendo até hoje, Sua principal característica são as mudanças muito rápidas, imprevisíveis, turbulentas e inesperadas. Nesta era o capital financeiro deixou de ser os recursos mais importantes, cedendo lugar para o conhecimento.

Na era da Informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo mental, indicando o caminho para uma era pós-industrial baseada no conhecimento e no setor terciário. As organizações entraram em um período de volatilidade e turbulência, devido ao impacto da globalização que está quebrando velhos paradigmas.

## Era da Informação

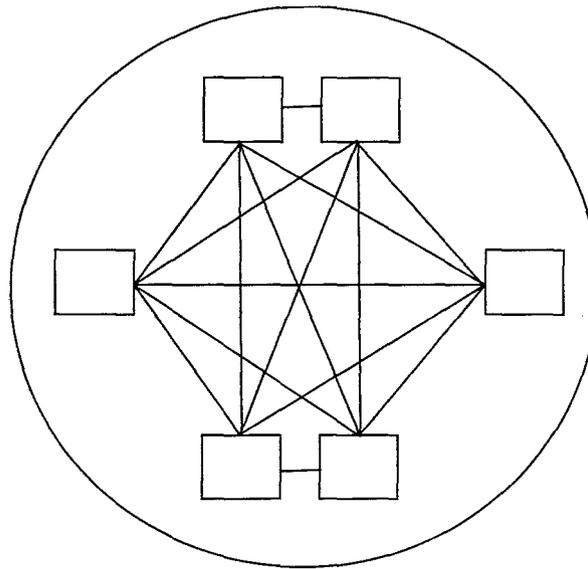


Figura 3 - Desenho Orgânico

## 2.2 AS TRÊS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XX

As três eras ao longo do século XX, trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro da organização. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, a mentalidade predominante e as necessidades das organizações.

Na Era Industrialização Clássica, eram as relações industriais, onde o departamento de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego, restringindo-se a atividades operacionais e burocráticas.

As pessoas são consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominantemente o conceito de mão-de-obra.

Na Industrialização Neoclássica, surgem os departamentos de recursos humanos, além das tarefas operacionais e burocráticas, também desenvolvem funções táticas, como órgão prestadores de serviços especializados, mas, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

Na Era da Informação, surgem as equipes de gestão com pessoas, as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são ligadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas.

Com esta virada as pessoas passam a ser consideradas como parceiras da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados.

Lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações, como uma vantagem competitiva para organizações bem sucedidas. O departamento de recursos humanos, esta transformando-se em Gestão de Pessoas, que de uma área fechada, monopolista e centralizadora para uma área aberta, amigável, transparente e descentralizada.

## QUADRO 1

As três eras da administração no século XX

<p>ERA CLÁSSICA</p> <p>1900 - 1950</p>	<p>.Início da industrialização</p> <p>.Estabilidade</p> <p>.Pouca mudança</p> <p>.Previsibilidade</p> <p>.Regularidade e certeza</p>	<p>.Administração Científica</p> <p>.Teoria Clássica</p> <p>.Relações Humanas</p> <p>.Teoria da Burocracia</p>
<p>ERA NEOCLÁSSICA</p> <p>1950-1990</p>	<p>.Desenvolvimento industrial</p> <p>.Aumento da mudança</p> <p>.Fim da previsibilidade</p> <p>.Necessidade de Inovação</p>	<p>.Teoria Neoclássica</p> <p>.Teoria Estruturalista</p> <p>.Teoria Comportamental</p> <p>.Teoria de Sistemas</p> <p>.Teoria da Contingência</p>
<p>ERA DA INFORMAÇÃO</p> <p>Após 1990</p>	<p>.Tecnologia da Informação (TI)</p> <p>.Globalização</p> <p>.Ênfase nos Serviços</p> <p>.Aceleração da mudança</p> <p>.Imprevisibilidade</p> <p>.Instabilidade e incerteza</p>	<p>.Ênfase na:</p> <p>*Produtividade</p> <p>*Qualidade</p> <p>*Competitividade</p> <p>*Cliente</p> <p>*Globalização</p>

Fonte – CHIAVENATO, 2000, p.430.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima é um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam nos seus conteúdos profissionais. Não é suficiente uma avaliação da performance dos colaboradores numa dada organização, para se ter uma idéia correta dos recursos humanos no seu conjunto.

Torna-se necessário fazer uma avaliação de carácter macro, da organização no seu conjunto. Existem técnicas destinadas a avaliar, de forma global, o estado de espírito da organização.

De acordo com CHIAVENATO (2000), a análise do clima foi feita por Litwin e Stinger em 1968 e tem, por objetivo, determinar o clima organizacional através da medição do grau de motivação dos membros da mesma organização, ou seja, analisa-se o estado de saúde da organização com o diagnóstico fornecido pela análise de clima, para saber onde é necessário existirem mudanças.

Após definidas as mudanças que devem ser tomadas com base na avaliação do clima organizacional, são sugeridas medidas destinadas a serem implementadas pela direção da organização, pois sabe-se que o desempenho da mesma é o resultado da motivação e estado de espírito dos seus elementos.

#### **3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL**

Nos dias atuais é vital para toda empresa que quer obter sucesso e se manter em alta no mercado é investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso.

Para as empresas conseguir um clima organizacional saudável ela precisa conquistar a satisfação dos clientes é, antes de mais nada, conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar; é uma questão de causa e efeito.

Atualmente, no Brasil, os programas de qualidade de vida vêm sendo considerados dos mais completos, pois implementam ações de promoção psicossociais, de saúde física / mental, cultural, de cidadania, ambiental, buscando a integração de mente, corpo e espírito, num ambiente saudável e feliz de se trabalhar.

Algumas empresas estão implementando novas ações para assegurar o bem-estar dos empregados.

- Benefícios Individualizados – O funcionário pode optar pelo benefício que realmente seja de seu interesse naquele momento.
- Visitas familiares – Os parentes dos empregados conhecem o local de trabalho de seu familiar, aproximando-se mais da empresa e compreendendo melhor a tarefa do parente visitado.
- Programas de ginástica – A organização pode utilizar ferramentas ligadas aos programas de ginástica laboral, estética, todas que incentivem a prática de exercícios físicos.
- Programas sociais – A organização pode incentivar projetos sociais que contribuam para o desenvolvimento da comunidade próxima a empresa.
- Outras atitudes – Qualquer flexibilização na quase sempre rígida jornada de trabalho pode alterar os humores, para muito melhor. Cientes disso algumas empresas estão implementando algumas

práticas, como de não marcar reuniões as segundas-feiras pela parte da manhã, estabelecer limites o trabalho no máximo até as 20 horas ou 22 horas.

É aí que reside um formidável potencial de redução de fatores de estresse, melhoria no desempenho integral de todas as partes do negócio e a preservação de um clima organizacional saudável.

### **3.2 ORGANIZAÇÃO**

Segundo MAGGINSON (1998), entende-se que a administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de uma situação desejada para um sistema organizacional. Seus princípios fundamentam-se na identificação e seu posterior controle dos fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada, sincronizada e sintonizada com a realidade ambiental, preservando e valorizando as relações inter-pessoais.

Considerando os desafios do mundo atual, nota-se uma tendência do corpo gerencial das empresas cada vez mais devem confiar e delegar responsabilidade aos seus colaboradores definindo claramente o limite entre a liberdade e a responsabilidade de suas ações. Neste conceito acrescenta-se a idéia de que as organizações tendem a serem administradas de forma mais descentralizada onde os

departamentos atuarão como “empresas” independentes, dentro da organização com suas metas e responsabilidades e liberdade para “gestão individualizada” desde que sejam interativos o suficiente para que as entregas entre as áreas ocorram com o melhor índice de qualidade e com a rapidez necessária para a entrega final ao consumidor.

### **3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional, é um conjunto de crenças, valores e normas que são compartilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam os seus comportamentos e atitudes. O papel da cultura organizacional é essencial para o sucesso da organização.

Pesquisas mostram a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização.

- Inovação e ousadia: O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
- Atenção ao detalhe: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Busca de resultados: O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.

- Concentração nas pessoas: O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.
- Orientação para equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno dos indivíduos.
- Agressividade: O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que temporizadas.
- Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em posição ao crescimento.

Nos dias atuais as empresa defendem as culturas fortes, onde os interesses centrais das organizações são intensamente assumidos e compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores centrais e quanto maior o seu comprometimento com tais valores, mais forte terá uma grande influência no comportamento de seus membros, porque o alto grau de comunhão de valores cria um ambiente de elevado controle comportamental.

### **3.4 PESSOA E O ORGANIZAÇÕES**

Organização é a função do administrador de determinar os recursos necessários para atingir os objetivos da organização, combinar os recursos em grupos práticos, designar responsabilidades a empregados responsáveis e lhes delegar autoridade necessária para a realização de tarefas.

O funcionamento de uma organização depende essencialmente das pessoas, portanto o modelo de colocá-los pode ser determinante no sucesso ou insucesso da empresa. Há aspectos importantes na função de organizar conforme sugere MEGGINSON (1998):

Colocação do pessoal: é preciso planejar o pessoal necessário, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capazes; colocá-los em ambiente de trabalho produtivo e recompensá-lo por seu desempenho; estabelecimento da relação autoridade-responsabilidade entre os membros da organização, definição de grupos de trabalho, promoção de atividades inter grupais e estabelecimento de sistema de comunicação entre os diferentes níveis organizacionais.

A maior satisfação é ser capaz de identificar grandes talentos, desenvolvê-los e colocar as pessoas em posições onde seus talentos possam ser usados construtivamente.

A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para eficácia organizacional.

## 4 GESTÃO DE PESSOAS

*“Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações inter-pessoais no ambiente de trabalho.”*

*Fischer e Fleuri (1998)*

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que o compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro da organização. Com base nesta afirmação, as empresas passaram a preocupar-se mais com as pessoas dentro das organizações e seu bem estar, pois organizações funcionam por meio de pessoas, onde gerir pessoas não é mais um sinônimo de controle, padronização ou rotinização. Gerir pessoas significa atualmente estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas

Por muitos anos se pensou que o gargalo que segura o desenvolvimento das empresas fosse o capital, e era uma crença generalizada. O capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje percebe-se que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é o que constitui o principal gargalo para as operações do negócio.

*“Não existe nenhum projeto baseado em boas idéias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recurso financeiro. Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual. O panorama do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual.” Idalberto Chiavenato 2ª ed.*

As organizações conseguem ver hoje, que seu principal ativo é constituído por pessoas, daí a necessidade de tornar as organizações bem sucedidas começam a perceber que para ter um crescimento sustentável, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente os empregados. Para as organizações o mais interessante é a eficácia organizacional.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançadas, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

#### **4.1 PORQUE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Verificou-se que a Gestão de Pessoas em muitas empresas tratam essa questão com bases em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado a crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas. Esse fato tem tornado a gestão de pessoas um espaço para o empirismo e o “achismo”, onde as pessoas são jogadas de um lado para o outro, ao sabor dos caprichos e contingências da organização ou dos grupos de poder que as comandam. Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consciente no tempo.

Novos modelos de gestão de pessoas, tem como premissas algumas “idéias-força” recorrentes dos anos 80 e 90, as quais nas práticas as empresas que conseguiram alcançar o sucesso na gestão de pessoas.

O modelo de gestão de pessoas esta baseada no conhecimento das pessoas, que passou a ser a grande diferencial competitivo das empresas, as empresa passaram a ver que o conhecimento esta nas pessoas e essas por sua vez os expressam através de suas habilidades, atitudes e competência, a vantagem competitiva hoje esta nas pessoas, pois com seus reconhecimentos a mesmas passam a ver o ambiente de trabalho como um bom lugar para passar a maior parte de seu tempo.

Para Chiavenato (1994), existe uma grande diferença em gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso as pessoas são objetos da gerência, são guiadas e controladas para chegar a um objetivo. Já no segundo caso as pessoas são sujeitos ativos da gerência, são elas que guiam e controlam par atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

Gerenciar pessoas ou gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher e Albuquerque (2001 p 16):

- Atrair, capacitar e reter talentos;
- Gerir competências;
- Gerir conhecimento;
- Formar novo perfil do profissional demandada pelo setor;
- Gerir novas relações trabalhistas;
- Manter motivação / clima organizacional;

- Desenvolver uma cultura organizacional voltada para a Excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- Conciliar redução de custos e desempenho humano de qualidade;
- Equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- Descentralizar a gestão de RH.

Esse tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam as necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem os processos que demandam tempo e mão de obra.

#### **4.2 ORIENTAÇÃO DE PESSOAS**

As organizações não operam na base da improvisação. Elas são criadas para produzir alguma coisa ou prestar serviços, para dar lucro aos sócios.

Só podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas.

Ao ingressar em uma organização, as pessoas continuam participando de várias outras organizações, nas quais desempenham outros papéis sociais. A organização não envolve as pessoas por inteiro, é a chamada inclusão parcial, pois, as pessoas não estão integralmente disponíveis para as organizações.

Organizações somente começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir certos papéis, específicos ou atividades solicitadas ocupam as suas posições correspondentes.

Os processos de aplicar pessoas podem ser rudimentares e obsoletos ou sofisticados e refinados. Os modelos rudimentares e obsoletos baseiam-se em modelos mecanísticos com uma visão lógica e determinística em como lidar com as pessoas, seguem o modelo burocrático, a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas, as pessoas devem obedecer as regras impostas e fazer suas tarefas, executar e não pensar. Os modelos sofisticados e refinados baseiam-se em modelos orgânicos com uma visão sistêmica e abrangente com adaptabilidade e flexibilidade. Enfatizam a eficácia e exigem que as pessoas mirem mais em metas a alcançar e os objetivos a cumprir para desenvolver com certa liberdade de escolhas as suas atividades, obedecendo a normas genéricas da organização. As pessoas trabalham com fatores motivacionais, pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdo e aos fatores motivacionais.

A motivação das pessoas esta diretamente ligada a excelência da qualidade de produtos e serviços das organizações. A várias correntes a cerca do comportamento do homem organizacional que demonstram uma particular estratégia de comportamento individual e grupal. É o norteador da maneira de agir da organização que defrontam os indivíduos que com ela colaboram e interagem. O que as organizações devem saber é como os fatores motivacionais contribuem para a excelência da qualidade de produtos e serviços.

## 5. VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS

Após passarmos de uma economia essencialmente agrícola para a industrial, pode-se dizer que a informação hoje é um novo tipo de economia, que tanto pode dominar os setores como desenvolvê-los, e um dos grandes desafios da sociedade do conhecimento é a formação de líderes para a gestão de pessoas. Os líderes devem ter a capacidade de criar, motivar, manter o trabalho em equipe, visando sempre aos objetivos almejados de uma organização.

A grande vantagem competitiva que as organizações tem hoje nos dias atuais, é o capital intelectual, equipes motivadas, equipes trabalhando com amor, gestores empenhados no desenvolvimento de suas equipes, tudo isto torna uma equipe mais comprometida e feliz, conseqüentemente atendem melhor os clientes que irão voltar.

Em plena era do conhecimento e da inovação, muitas organizações buscam constantemente aprimorar suas práticas de gestão a fim de promover um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo.

Mas, como as organizações líderes identificam, avaliam, desenvolvem, mantêm e protegem seus ativos intangíveis a fim de gerar conhecimento, agregar valor ao negócio e gerar um diferencial competitivo? Os ativos convencionais, capital físico e financeiro, não serão os únicos e principais indicadores, mas é inevitável que o conhecimento se transforme em ativo cada vez mais importante. Na verdade deve transformar-se no ativo mais importante das organizações, o capital intelectual.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e visando a aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. A satisfação dos clientes é consequência da qualidade de produtos e serviços de uma empresa, pois se o seu funcionário estiver motivado e engajado com a empresa, ele irá dar o melhor atendimento possível a este cliente que no futuro este mesmo cliente volte, pois gostou do atendimento que recebeu naquela empresa.

## **5.1 GERENTES NA ORGANIZAÇÃO**

Gerentes dentro das organizações são indivíduos que supervisionam as atividades de outras pessoas, isto é, tem pessoas reportando-se a eles.

Gerentes atuam como canal de comunicação mediante a coordenação das atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades de uma organização. Os gerentes também garantem a responsabilidade. As organizações reduzem a ambigüidade quanto aos resultados do desempenho mediante a designação de gerentes, que passam a ser responsáveis pela realização das metas de desempenho.

Nos estudos proporcionados pelo comportamento organizacional, dos gerentes, poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade,

globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade.

As pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente, dos seus gerentes maneiras diferentes e seguras de alcançar melhores resultados.

Depois de levar em conta as questões de custos e especializações os gerentes devem pensar que o gerenciamento B2E<sup>1</sup>. A verdadeira promessa não são as pequenas reduções de custos e pequenos aumentos de produtividades, e sim uma forma digital de operar e trabalhar que enfatize tanto a produtividade como as pessoas.

Os gerentes, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custo, entre outras, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

Mesmo com todas as escolas e gurus de administração, manuais, livros, a figura do gerente vem transformando-se a cada ano que passa, os gerentes devem ser mais que apenas bons administradores, não bastam ter conhecimentos sobre administração, eles precisam estar preparados para praticá-los, e transformar-se em líderes.

A gestão atual exige mais dos gestores do que as de antigamente, os gestores devem estar aptas a perceber algumas mudanças no sistema, estar prontos para tomadas de decisões inesperadas, decidir e agir em condições totalmente inesperadas.

---

<sup>1</sup> B2E (Business-To-Employee - da empresa para o empregado)

O dia-a-dia de um gestor atual envolve diferentes situações que eles devem estar preparados para atuar e lidar com uma realidade complexa:

- Interdisciplinaridade – as dificuldades do dia envolve pessoas de outras áreas, com diferentes perfis de profissionais e linguagens;
- Complexidade – as variáveis cada vez ficam maiores assim complicando as situações;
- Exigüidade – o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação e reação são cada vez mais exíguos;
- Culturas – os gestores estão cada vez mais expostos a situações de trabalhos com elementos externos ao seu ambiente de trabalho, misturando com outras culturas como: clientes, parceiros, fornecedores, equipes de outras organizações, até mesmo contatos com equipes estrangeiras;
- Inovação – com a constante mudança no mundo globalizado, a era da informação e tecnologia, cada vez mais dentro das organizações é uma constante oportunidade e também uma grande ameaça a oferecer para o mercado;
- Competitividade – como o ambiente de mercado esta cada vez mais competitivo, em relação aos competidores, que cada vez mais estão aperfeiçoando-se em suas atividades, à também os novos entrantes e produtos substitutivos que encontra-se nos mercados.

O complexo processo de interação no ambiente de trabalho situa-se entre as fontes mais poderosas e significativas de satisfação e produtividade do homem. Esta ênfase nas relações humanas trouxe, nos últimos anos, sensíveis alterações nas qualidades tradicionalmente exigidas de um líder: não mais se valoriza

unicamente a sua energia, garra, ambição e facilidade de concretizar negócios. Agora, também se espera que tenha facilidade para desenvolver relações cooperativas e harmoniosas com o grupo de trabalho, já que vínculos insatisfatórios podem produzir intenso desgaste emocional, diminuição da auto-estima, apatia, desmotivação e improdutividade.

Com o ambiente organizacional mais exigente, a diferença entre sucesso e fracasso, lucro e falência, bom e o mau desempenho, estão na administração dos recursos disponíveis para atingir ou não as metas e objetivos focados. A gestão esta cada vez mais ligada na necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos processos de negócios, pelo aprendizado e inovações permanentes que existem dentro das organizações, assim sempre procurando novas ferramentas de aperfeiçoamento para a gestão.

## **5.2 CRITÉRIOS PARA EXCELÊNCIA NA GESTÃO**

A tendência das organizações atualmente é as buscas constantes de novos modelos, que surpreendam e consigam manter as organizações em padrões competitivos, o modelo de excelência em gestão é um dos mais novos no mercado e procurados, pois, este modelo consegue abranger vários critérios de administração, que mostra claramente o grande foco que é o resultado, e pessoas trabalhando em equipe por um único resultado, ou seja, pessoas motivadas e comprometidas com as organizações.

## Uma visão sistêmica da gestão empresarial



Fonte – FNQ<sup>2</sup>

**Figura – 4**

O Modelo de Excelência da Gestão tem como base os fundamentos da excelência, que esta sendo constituído por oito critérios:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;

<sup>2</sup> FNQ (Fundação Nacional da Qualidade)

7. Processos;

8. Resultados

Cada um dos critérios de excelência é desdobramento de um fundamento, por exemplo, Liderança – é expressão de essência do fundamento de Liderança e Constância de Propósitos, o critério de Estratégias e Planos – é expressão do fundamento Visão de Futuro.

Os Fundamentos da Excelência expressam os critérios reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações, líderes de Classe Mundial que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar as mudanças. Todos os critérios dos Fundamentos da Gestão seguem o conceito de aprendizado e melhoria contínua em prática em organizações do mundo todo, segundo o ciclo de PDCL<sup>3</sup>.

Aprender continuamente é um dos objetivos principais do ciclo PDCL, aplicável em organizações de qualquer porte, preocupadas com o mercado e especialmente no consumidor que busca seus produtos e serviços, que escolhe esta ou aquela Marca, é demonstrar que se tudo é muito bem aprendido, planejado, executado e verificado pode-se conseguir a maior vantagem sobre os concorrentes.

A figura representa o modelo que simboliza a organização, considerada um sistema orgânico, adaptável ao sistema externo. Mostra uma organização imersa num ambiente de informação e conhecimento, que relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltada para geração de resultados.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente ligados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus *clientes*, as

---

<sup>3</sup> PDCL (Plan, Do, Check, Learn - (Planejamento, Execução, Verificação, Aprendizagem)

quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los. As organizações devem estar atentas para um outro lado, onde elas consigam dar continuidade as suas operações, devendo identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da *sociedade* e das comunidades com as quais interage de forma ética, cumprindo a lei e preservando os ecossistemas, contribuindo assim, para o desenvolvimento das mesmas.

A descrição dos fundamentos, e como cada um é utilizado pelas organizações, encontra-se na publicação Conceitos Fundamentos da Excelência em Gestão, no site da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), que atualiza regularmente os Fundamentos de Excelência.

### **5.3 HABILIDADES GERENCIAIS**

“ Na era da informação as organizações viverão ou morrerão, dependendo das habilidade que tiverem para processar dados, transformá-las em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegar novas informações.” Fernando Bartolomé

Os gestores devem estar atentos ao que vem ocorrendo dentro da empresa, para conseguir criar um ambiente com condições favoráveis e motivadas para o trabalho.

O desempenho de qualquer papel gerencial, na alta administração, na intermediária ou em grupos de trabalho, depende do aprimoramento das habilidades gerenciais. As habilidades gerenciais podem ser definidas como a identificação de

comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso de um cargo gerencial. Essa abordagem começa com a identificação de habilidades gerais, com o tempo passa para habilidades específicas relacionadas à eficácia.

Um dos autores que estudaram as Habilidades Gerenciais foi Robert L. Katz usando como base os estudos de Fayol, e Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

1. Habilidades Conceituais: esta relacionada a aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas, ajudando os gerentes a perceber como as coisas se relacionam e a tomar decisões acertadas, usa o intelecto para formular estratégias, de criatividade e planejamento.
2. Habilidades Inter-pessoais: trata-se de uma habilidade humana, abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, é a capacidade para trabalhar em equipe, entender e motivar as outras pessoas, tanto individualmente como em grupo, pois, os gerentes conseguem que suas ações e metas sejam cumpridas por outras pessoas, ele deve ter boas habilidades inter-pessoais para conseguir entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente.
3. Habilidades Técnicas: relaciona-se com atividades específicas do gerente, para a aplicação de conhecimentos especializados ou experiências, para alta administração esta habilidade está relacionada ao conhecimento do setor, uma visão geral da organização e dos processos. Para a média e baixa administração estão ligadas

diretamente ao setor de trabalho como, financeiro, recursos humanos, direito, marketing, ou seja, direcionado a um único setor, não tem a visão globalizada da organização.

Para Katz, conforme sobe a hierarquia, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária.

Outro autor que estudou as Habilidades Gerenciais foi Mintzberg. Para Mintzberg as habilidades gerenciais estão divididas em oito categorias:

1. **Habilidade de Relacionamento com Colegas:** é a capacidade de manter um relacionamento formal e informal com os colegas, para atender a seus próprios objetivos ou servir interesses recíprocos;
2. **Habilidades de Liderança:** necessárias para realização de tarefas em equipe de subordinados do gerente, onde ele deverá orientar, treinar, motivar e usar a autoridade. Para Mintzberg, as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade inata.
3. **Habilidade de Resolução de Conflitos:** é a habilidade inter-pessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios, esta habilidade exige tolerância a tensões.
4. **Habilidade de Processamento de Informações:** construção de redes de informações e desenvolver habilidades de comunicações, saber se expressar suas idéias e falar oficialmente como representante da organização;
5. **Habilidade de Tomar Decisões em Condições de Ambigüidade:** o que acontece no dia-a-dia não está especificado, nessas situações

imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gerente a capacidade de decidir, as vezes devem ser tomadas várias decisões em um curtíssimo espaço de tempo.

6. Habilidades de Alocação de Recursos: os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender a necessidade que ocorrem entre si. Habilidade de alocação de recursos fornece ao gerente os critérios para a definição e prioridades a fim de que as escolhas sejam as melhores.
7. Habilidades de Empreendedor: envolve a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais.
8. Habilidades e Introspecção: relaciona-se com a capacidade de reflexão e auto-analise, o gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização.

Para Mintzberg, o gerente deve ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades gerenciais.

Os gerentes devem estar atentos para manter uma ambiente de trabalho favorável, manter a equipe em sintonia com boas condições de desenvolvimento no decorrer do dia, os gerentes devem estar atendo à suas equipes, para mantê-las motivadas com um ambiente agradável.

Os gerentes sempre que possível devem, reconhecer e valorizar as realizações dos seus colaboradores, confiar e delegar responsabilidades, desenvolver um estilo de gerencia flexível, saber dar e receber "feedback",

estabelecer relacionamento aberto e franco, conhecer sua equipe, saber o potencial de cada um e do grupo, enfim o gerente deve estar em total sintonia com suas equipe e deixar que seus colaboradores percebam isto.

## 5.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAS

“...é a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos.”(Linguagem jurídica – Idade Média)

“...é a capacidade de realizar determinados trabalhos.” (Renascimento)

“...habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas.” (Taylorismo)

“...conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.” (Magalhães – ed. Al. – 1997)

“...um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (Fleury – 2000)

Cada autor tem uma definição diferente para competência, para dizer que um líder deve ter competências. Por mais que liderança seja uma competência, liderar é uma arte, é algo que esta intrínseca no gestor ou não, pois o líder pode ser qualquer um da equipe, por este motivo os gestores devem manter um ambiente flexível e de fácil acesso a todos. Pois um dos primeiros objetivos da liderança é conseguir criar um ambiente na organização de transparência e confiança.

A competência corporativa fala do conjunto de qualificações e tecnologias essenciais de difícil imitação por parte dos concorrentes, e necessárias para atingir os objetivos estratégicos das organizações.

A competência humana deixa em evidência à parte dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelos diferentes níveis de gestão para atingir os objetivos específicos de cada função e de cada gestor.

Por tanto, competência é a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, pois, a gestão de pessoas por competências visa implementar ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais e intencionais visando a auto realização das pessoas e a excelência no cumprimento de metas e missão das organizações.

Os gestores podem ter e desenvolver várias competências; pro atividade, liderança, conhecimentos específicos, negociação, trabalho em equipe, aprendizagem, capacidade de análise, comunicação, visão estratégica, adaptabilidade.

Atualmente os gerentes devem estar preparados para todo e qualquer dificuldade que possa vir à aparecer, os gerentes devem deixar de ser gerentes e transformar-se em líderes, pois, somente um líder consegue manter uma equipe em total harmonia e motivada. A figura do gerente que antes somente delegava e cobrava as metas não existe mais, agora nos temos líderes que devem estar atento a cada um de seus colaboradores, saber as necessidades de cada um, saber levar o individuo a dar o melhor de si, e nunca esquecer de valorizar o processo contínuo e dar o *feedback*. O feedback é de total importância, é através dele que o colaborador vai conseguir saber se esta indo ao caminho certo ou não.

## 6. PRÁTICAS ATUAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A maioria das organizações estão voltadas para a Gestão de Pessoas, pois elas conseguiram chegar a conclusão de que o seu maior capital, é o capital intelectual, são as pessoas que estão engajadas pelas organizações que dão o melhor de si para a empresa que trabalham. Com estas atitudes as empresas estão desenvolvendo pesquisas internas, linhas abertas para os funcionários poderem se expressar.

As empresas estão tão comprometidas que todo ano sai nas revistas “VEJA e EXAME” a relação das 150 melhores empresas para se trabalhar. Existe uma expectativa das empresas para ver o resultado desta eleição, pois, através dela as empresas começaram a dar mais atenção para este problema interno que todas tem. Até então a gestão de pessoas não era analisada e levada a público pelas empresas. Com esta atitude todas as empresas estão procurando dar o melhor de si para manter o bem estar dos funcionários. Para que isto ocorra a maioria das empresas tiveram que fazer uma total “reengenharia” para adaptar-se ao novo perfil do mercado.

As instituições financeiras também estão entrando nesta briga, todas elas dispõem para os clientes basicamente o mesmo serviço, o que as tem diferenciado é o atendimento e comprometimento desta empresas com os seus funcionários que conseguem repassar para os clientes um ambiente favorável e agradável de estar.

Estas instituições estão tão engajadas nestes processos, que elas elaboram pesquisas internas para ver como os seus próprios colaboradores estão vendo a organização, ou seja, os banqueiros estão de olho no seu principal cliente, que é o cliente interno e a imagem que este está passando para seus clientes externos.

A seguir citamos alguns exemplos de algumas instituições financeiras engajadas neste propósito:

O Banco HSBC apresenta em seu site que uma de suas missões mais importantes é cultivar a *diversidade de talentos* promovendo o seu comprometimento com seus valores e objetivos estratégicos.

O banco está interessado em atrair, reter e desenvolver os melhores profissionais através de seu RH que estimula a inovação, o trabalho em equipe, o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, tudo isto para dar um bom retorno aos seus colaboradores em sinal de respeito.

O HSBC desenvolveu algumas técnicas de gestão de pessoas voltadas para seu público interno, para analisar e ver como está o desenvolvimento de seus colaboradores. Entre estes programas podemos citar alguns:

- Programa de Apoio Pessoal: foi criado com o intuito de dar apoio aos seus funcionários e familiares, em todos e qualquer problemas que possa aparecer. Tudo isto com total sigilo e a devida orientação, para encaminhar a um acompanhamento específico;
- Menor Aprendiz: procura incluir os jovens entre 14 e 17 nas áreas operacionais do banco, disponibilizando treinamento, que ira complementar o curriculum destes jovens.
- Pesquisa a Voz do Funcionário: é uma pesquisa realizada todo ano, onde o colaborador pode expressar livremente suas opiniões sobre as experiências de trabalhar no HSBC, esta pesquisa são de total sigilo, respeitando a individualidade de seus colaboradores.

O Banco BRADESCO também vem melhorando a cada dia que passa sua gestão de pessoas como mostra o seu site na web. É um banco que acredita no ser

humano, em sua capacidade de promover o crescimento sustentável, para as pessoas e por meio delas. Esses conceitos fazem parte da Política de Gerenciamento de RH do banco.

O Bradesco tem vários prêmios e é reconhecido por várias áreas. No ano de 2005 ele ficou entre as “150 Melhores Empresas para Trabalhar” Guia Exame Você S/A, o banco recebeu a certificação SA 8000, sendo a primeira organização financeira a receber este prêmio, a norma SA 8000 é uma certificação internacional de responsabilidade social para as pessoas e com foco na qualidade das relações de trabalho.

O Banco ITAÚ vem aperfeiçoando a técnica de gestão de pessoas, criando normas internas, canais abertos de fácil acesso a todos os funcionários, e isto já vem dando resultados. O Banco Itaú foi eleito 3º lugar na pesquisa “Melhores na Gestão de Pessoas entre empresas acima de 10 mil funcionários” organizada pela Hav e Jornal Valor. Este prêmio foi alcançado através de uma pesquisa interna com seus próprios funcionários em comparação a outros bancos do mesmo porte.

O banco começou a desenvolver um diálogo aberto com seus funcionários para conseguir eliminar os problemas internos, dando ênfase no feedback adequado em relação aos seus desempenhos profissionais, assim conseguindo fazer um desenvolvimento de suas carreiras. Como os próprios funcionários reconhecem o esforço do banco, eles mesmos alegam que o banco mudou para melhor a vida no trabalho.

O Itaú desenvolveu um sistema de Intranet, que possui o “Portal RH”, onde seus funcionários podem ter acesso aos programas de desenvolvimento, benefícios e oportunidades de carreiras. O banco também disponibiliza a “Revista Itaú Notícias” que é distribuída a todos os funcionários.

O banco acredita que somente a informação não basta, dando prioridade à formação e treinamentos de seus funcionários. Para isto conta com 332 programas de educação corporativa, que incluem desenvolvimento gerencial, especialização e MBA e capacitação técnica.

## 7 CONCLUSÃO

Com base nos estudos realizados, identificamos que boa parte dos autores da área de gestão demonstram a existência de deficiências na área de gestão de pessoas. As soluções destes problemas exigem alterações e adaptações das habilidades e das competências dos indivíduos para atuar qualitativamente na gestão de pessoas.

Atualmente as pessoas inseridas nas organizações necessitam ter uma visão holística organizacional, com um perfil multifuncional. Isso exige flexibilidade e adaptação para novos valores éticos e técnicos, simplicidade e transparência na gestão, uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, táticos, operacionais e técnicos), abordagem gerencial centrada nos processos, além de agregar valor aos bens e serviços.

Com a valorização do capital intelectual na organização, as pessoas são motivadas com diferentes benefícios, sejam eles financeiros ou na participação dos lucros e no envolvimento da própria gestão organizacional. Destaca-se a importância do desenvolvimento e compartilhamento coletivo das competências, das habilidades e técnicas na organização.

Desta maneira esse líder polivalente e multifuncional precisa compreender as mudanças e criar estratégias, definir objetivos e critérios, implementar a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização. Acredita-se que quanto melhor são as equipes, consegue-se constituir grupos inteligentes, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápida. Assim os líderes conseguem assegurar o sucesso no ambiente altamente

competitivo, utilizando o que as empresas tem mais importante, que é o capital intelectual. Atualmente, diversas instituições financeiras e empresas de grande porte vêm desenvolvendo trabalhos similares na área de gestão de pessoas.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2ª edição, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Ed. Atlas 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1ª edição, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2ª edição, 2000.

MEGGINSON, Leon C. **Administração Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Ed. Harba, 1998.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

Gestão de Pessoal – Executivos e Negócios. Disponível em: <[www.executivosenegocios.com.br/gestao\\_de\\_pessoal/gestao\\_de\\_pessoal001.htm](http://www.executivosenegocios.com.br/gestao_de_pessoal/gestao_de_pessoal001.htm)> . Acesso em: 26 junho 2007.

FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em: <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em: 29 maio 2007.

ITAU. Disponível em: <[www.itaú.com.br](http://www.itaú.com.br)>. Acesso em: 13 junho 2007.

IntranetPORTAL. **Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <[www.intranetportal.com.br](http://www.intranetportal.com.br)>. Acesso em: 26 junho 2007.

BRADESCO. Disponível em: <[www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)>. Acesso em: 13 junho 2007.

HSBC. Disponível em: <[www.hsbc.com.br](http://www.hsbc.com.br)>. Acesso em: 13 junho 2007.

SEBRAE. **Clima Organizacional Saudável.** Disponível em:  
<[www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/climaorganizacionalsaudavel.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/climaorganizacionalsaudavel.asp)>.  
Acesso em: 17 maio 2007.