

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: INTEGRANDO GESTÃO DE DESEMPENHO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

PROFESSIONAL COMPETENCIES DEVELOPMENT PLAN: INTEGRATING PERFORMANCE MANAGEMENT AND CORPORATE EDUCATION

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES: INTEGRANDO LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA EDUCACIÓN CORPORATIVA

Penelope Ramos Muylaert, MSC

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/Brazil
penelope_muylaert@hotmail.com

Beatriz Quiroz Villardi, Dr.

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/Brazil
rbvillardi@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo elaborar diretrizes para desenvolver competências na Empresa X, integrando os resultados das avaliações de desempenho dos empregados e as ações da área de treinamento, considerando a perspectiva dos empregados que vivenciam ambos os processos de Gestão de Desempenho - GD e de Educação Corporativa - EC enquanto desenvolvem suas competências profissionais no cotidiano laboral. Os dados empíricos foram obtidos através de pesquisa documental e de vinte entrevistas semiestruturadas, cujas transcrições literais foram interpretadas mediante análise indutiva com aproximação fenomenográfica. Concluiu-se que para integrar os processos de GD e EC, cabe a gestores e empregados em conjunto elaborarem plano de desenvolvimento individual para o empregado, com base nos insumos coletados da GD e na perspectiva do empregado concernente à competência a ser por ele desenvolvida, para, então, a área de EC formatar soluções de aprendizagem referentes aos hiatos individuais mapeados e suas aplicações.

Palavras-chave: Competências; Gestão de Desempenho por Competências; Educação Corporativa; Plano de Desenvolvimento Individual.

ABSTRACT

This research aimed at developing guidelines for competencies development in Company X, integrating the results of employee performance appraisals and the training area actions considering the evaluated employees' viewpoint who experience both the Performance Management - PM, and Corporate Education - CE processes while developing their own professional competencies in daily work. Empirical data were gathered through documentary research and twenty semi-structured interviews, and its literal transcriptions were interpreted through inductive analysis and phenomenographic approximation. Concluding that in order to integrate the PM and CE processes, it is up to managers and users to jointly develop an individual employee development plan based on the inputs collected by PM together with the employee's competencies-related perspective to be developed by each evaluated employee. Then, CE would format an area of learning solutions related to individual's mapped gaps and related applications.

Keywords: Competences; Performance Management by Competencies; Corporate Education; Individual Development Plan.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo elaborar directrices para desarrollar competencias profesionales en la Compañía X integrando los resultados de las evaluaciones y las acciones de entrenamiento de sus empleados al área de capacitación, considerando la perspectiva de los empleados que vivencian los procesos de Gestión del Desempeño - GD y Educación Corporativa - EC mientras desarrollan sus competencias profesionales en su trabajo diario. Los datos empíricos se recogieron a través de investigación documental y veinte entrevistas semiestruturadas, cuyas transcripciones literales se interpretaron mediante análisis inductivo con aproximación



fenomenográfica. Se concluye que, para integrar los procesos de GD y EC, corresponde a los gerentes y los empleados evaluados en conjunto, elaborar un plan de desarrollo individual para los empleados basado en los aportes recopilados por la GD e incluyendo la perspectiva del empleado sobre las competencias que él desarrolla en su cotidiano. Así, el área de EC formateará con pertinencia soluciones de aprendizaje relacionadas a las brechas mapeadas individuales y sus respectivas aplicaciones.

Palabras clave: Competencias; Gestión del desempeño por competencias; Educación corporativa; Plan de desarrollo individual de empleados.

1 INTRODUÇÃO

Do ponto de vista intraorganizacional se reconhece que, mediante processos de aprendizagem individual e coletiva na organização, se desenvolvem suas competências essenciais (PRAHALAD, 1999) para alcançar sucesso organizacional e vantagem competitiva da organização no mercado. E, definem-se competências essenciais como uma combinação de tecnologias, aprendizado coletivo e capacidade coletiva de compartilhar internamente (PRAHALAD, 1999) para realizar as estratégias de negócio (FLEURY; FLEURY, 2001). Neste sentido, organizações têm procurado investir no desenvolvimento de seus empregados por meio da aprendizagem e, assim, criação de novos conhecimentos para fornecer melhores serviços, obter vantagem competitiva e se destacar no mercado (SILVA et al., 2016).

Para gerar e manter vantagem competitiva, em organizações como a Empresa X, se acredita que sua sustentabilidade está na capacidade de engajar e desenvolver competências das pessoas alinhadas às competências essenciais do seu negócio. E, para tanto, se utilizam de áreas funcionais responsáveis pelos processos de Gestão de Desempenho – GD e de Educação Corporativa – EC para desenvolver e alinhar a atuação de cada empregado à missão, visão e estratégias da organização, visando realizar seu potencial.

A Empresa X, atuante no ramo de mobilidade e conveniência, foi fundada em 1971 como subsidiária de uma empresa brasileira de energia. De acordo com dados do portal eletrônico em 2018, gerou um volume de vendas de R\$ 97,7 bilhões e, até dezembro de 2018, a empresa X empregava 3.134 empregados concursados celetistas que recebem cursos de treinamento e são avaliados em seu desempenho regularmente.

Os investimentos anuais com desenvolvimento de pessoal em 2018, alcançaram R\$ 48 milhões referentes ao pagamento de prêmio por desempenho para os empregados. Esse é atribuído pela área de Gestão de Desempenho mediante avaliação de desempenho individual e coletiva dos empregados. Já o investimento da área de Educação Corporativa, responsável pelo treinamento e capacitação dos trabalhadores, alcançou investimento de R\$ 5,3 milhões, o que significou cerca de 24 mil participações em cursos de treinamento, uma média 7,5 participações por empregado nas modalidades: interno, externo, à distância e treinamento no local de trabalho. Entretanto, os cursos de treinamento ofertados ainda não se fundamentam nos resultados das avaliações de desempenho. Os cursos são fornecidos pela área de EC, que os planeja com base em orçamento anual disponível e as demandas dos gestores.

Entende-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir com a organização onde ela foi realizada para que se possa integrar as ações de GD e EC e superar os desafios estratégicos detalhados no Plano de Negócios e Gestão 2018 - 2022 da Empresa X, tais como: agregação de valor, sustentabilidade, inovação, fortalecimento da marca, transformação digital, cultura voltada para resultados, dentre outros. Diante disso, esta pesquisa se propõe a elaborar diretrizes para desenvolver competências na Empresa X, integrando os resultados das avaliações de desempenho dos empregados e as ações da área de treinamento, considerando a perspectiva

dos empregados que vivenciam os processos de gestão de desempenho e de educação corporativa enquanto desenvolvem suas competências profissionais no cotidiano laboral. Para tanto, estabeleceram-se como objetivos intermediários o de evidenciar e o de descrever as concepções desenvolvidas pelos empregados ao longo de suas trajetórias na companhia X, que permitiram incluir essa perspectiva ao realizar a integração de GD e EC visada. Entende-se por concepções desenvolvidas pelos empregados a relação entre a vivência de trabalho e o significado da realidade, ou seja, as formas pelas quais aos indivíduos compreendem suas vivências laborais.

Integrar as ações das áreas para desenvolver competências pertinentes à realidade da empresa é relevante porque favorecerá o desenvolvimento de competências propiciadoras de mudança de cultura organizacional. De uma cultura pautada em regras e procedimentos para outra cultura pautada em aprendizagem nesta empresa, o que auxiliará empregados e gestores na prática organizacional para alcançar resultados. Propiciará também aos empregados avaliados e capacitados obter convergência dos seus interesses e necessidades pessoais às organizacionais. Conceitualmente é relevante por se aprofundar numa perspectiva de gestão pautada em estratégia não deliberada e dedutiva, mas em uma emergente e indutiva pela qual se incluem as concepções decorrentes da própria vivência cotidiana no trabalho do público-alvo da capacitação e avaliação de desempenho organizacional realizadas em uma empresa brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Desenvolvimento de competências profissionais

A definição de vertente racionalista prevalecente de competência humana no trabalho como um conjunto específico de atributos, conhecimentos e habilidades passíveis de serem transferidos pela organização aos trabalhadores que não as possuem, para que a utilizem em um trabalho específico é criticada desde uma vertente interpretativista por Sandberg (2000). O autor propõe uma definição de competência que considera a vivência e as concepções decorrentes da mesma, o contexto no qual se desenvolvem competências e a interação processual. Assim, a competência que um trabalhador desenvolve e utiliza ao realizar seu trabalho é influenciada pela concepção particular que o trabalhador desenvolveu sobre o seu próprio trabalho e o contexto onde atua (SANDBERG, 2000). Destarte, cabe redefinir competência em termos de concepções que decorrem da vivência de trabalho pois permite uma descrição mais completa de competência e o processo de seu desenvolvimento, do que entender competências como atributos “transferíveis” de um indivíduo a outro (SANDBERG, 2000). Para esse autor a competência que um trabalhador desenvolve e utiliza ao realizar seu trabalho é influenciada pela concepção particular que o trabalhador desenvolveu sobre o seu próprio trabalho e o contexto onde atua. Significa que compreender as concepções decorrentes da vivência de trabalho auxiliará no planejamento e desenvolvimento das competências do trabalhador e na definição de atividades de treinamento e desenvolvimento.

Para resgatar o debate teórico acerca da noção de competência, se reuniu e analisou conceitos de autores das literaturas americana e europeia e elaborou o conceito de competências como: fonte de valor para o indivíduo e para a organização, ou seja, competência significa “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). Logo, para ser considerado

competente é necessário o reconhecimento do outro, ser percebido competente e a competência profissional não estaria relacionada necessariamente ao tempo no cargo, mas à capacidade de solucionar problemas. Portanto, entende-se por competência profissional de uma pessoa a capacidade da mesma para solucionar problemas, dessa forma o acúmulo de soluções evidenciaria o quanto uma pessoa é competente e melhor no que faz (SILVA; RUAS, 2016).

Após analisar os diferentes conceitos da literatura Asame e Wakrim (2018) definem o conceito de competência como o conjunto de características pessoais que uma pessoa adquire ou precisa adquirir (conhecimentos, habilidades, atitudes, motivos, características, valores), a fim de desempenhar uma atividade dentro de um determinado contexto com um determinado nível de performance.

Do mesmo modo em que a vivência do indivíduo em seu ambiente laboral promove sua aprendizagem, e a aprendizagem individual por meio da troca de experiências se transforma em aprendizagem do grupo (ANTONELLO, 2007; FLEURY; FLEURY, 2001), as competências individuais apoiam as competências coletivas (SILVA; RUAS, 2016). Logo, as definições de competências individuais, podem compor as de competências coletivas como discutiram Silva e Ruas (2016) com base nos autores que se apresentam no quadro 1.

No quadro 1, percebe-se que as competências coletivas resultam da troca de experiências, interação e compartilhamento entre indivíduos e grupos (FROHM, 2002; MICHAUX, 2005, 2011; ZARIFIAN, 2001) os quais por meio de suas competências representam os diferentes setores ou as principais funções coletivas da organização (NORDHAUG; GRONHAUG, 1994; MICHAUX, 2005, 2011). Portanto, as competências individuais e coletivas são reconhecidas constitutivas das competências estratégicas da organização (RETOUR; KROHMER, 2006) e representam mais do que a soma das competências individuais (LE BOTERF, 2002).

Quadro 1 - Definições de Competência Coletiva

COMPETÊNCIA COLETIVA – CC	AUTOR
Na perspectiva funcional uma CC é vista como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representando os diferentes setores ou principais funções coletivas da organização.	Nordhaug e Gronhaug (1994); Michaux (2005; 2011)
Começa pelos indivíduos cuja sinergia é capaz de provocar interações sociais ativadas no interior de um grupo e gerar uma dinâmica coletiva para a organização	Zarifian (2001)
Uma CC representa mais que a soma das competências individuais	Le Boterf (2002)
CC resultam da mobilização de duas dinâmicas: interativa (fenômeno coletivo de troca de experiências) e interrelacional (das experiências pessoais compartilhadas e as discutidas em grupo)	Frohm (2002); Michaux (2005; 2011)
CC resultam do desenvolvimento de competências individuais e também são elementos constitutivos das competências estratégicas da organização	Retour e Krohmer (2006)
Na perspectiva social se refere à interação entre competências de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização.	Michaux (2011)

Fonte: Sintetizado de Silva e Ruas (2016, p. 259 - 260).

Os resultados do estudo realizado por Campion e outros (2019) sugerem que quando as competências são desenvolvidas com base na perspectiva e as informações que os gerentes de topo têm sobre a estratégia da organização, em vez de informações detalhadas relacionadas às tarefas, os funcionários em níveis mais baixos tendem a aprender com o tempo a ser mais estratégicos em sua cognição (ou na forma como interpretam suas funções) desde que sejam reforçadas por meio da gestão de desempenho.

Nesse sentido, a gestão de desempenho baseada nas competências é um instrumento das organizações para integrar e direcionar os esforços de gestão de pessoas ao desenvolvimento individual profissional, ao organizacional e à melhoria do desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Visto que, reforça e orienta o

comportamento estratégico nos níveis hierárquicos mais baixos, à medida que os gerentes de topo a usam como um mecanismo para direcionar sua lógica dominante para baixo na organização (CAMPION et al., 2019).

2.2 Gestão de desempenho por competências

A gestão por competências é uma ferramenta de gestão cujo objetivo é orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, para que na organização se alcancem seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A gestão por competências, para esses autores, é um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia organizacional, segue com identificação das competências organizacionais necessárias à consecução de seus objetivos e definição dos indicadores e metas de desempenho no nível corporativo que, por sua vez são desdobrados para os demais níveis da organização. Logo, as competências influenciam o desempenho e este informa as lacunas, ou seja, a competência ainda a ser desenvolvida para alcançar os desempenhos esperados.

Um dos instrumentos utilizados para identificar as lacunas de competências nos diferentes níveis da organização é o de Avaliação de Desempenho – AD pela qual os resultados alcançados são comparados com os esperados (BRANDÃO et al., 2008). A partir do processo de AD gestor e gerenciado obtêm informações que os auxiliam na tomada de decisão de ações para aprimoramento, pois por meio da AD se identifica fatores que impactam o desempenho individual e organizacional (CINTRA et al., 2017).

Em um processo de AD o papel do avaliador preparado para avaliar é destacado: “mais importante do que o instrumento, é a capacitação dos gestores para a condução adequada do processo” (RÉ; RÉ, 2010 p. 97). Os autores recomendam sobre o instrumento usado na AD: (a) priorizar a definição de metas e fornecer *feedback*, (b) definir as metas em conjunto, gestor e subordinado com base nos objetivos desdobrados do planejamento estratégico da organização, (c) aferir as competências necessárias ao empregado para atingir os resultados esperados e (d) definir um plano de desenvolvimento individual e acompanhá-lo juntamente com o andamento das metas estabelecidas conjuntamente. Ainda, defendem que para realizar a AD o gestor avaliador e o empregado avaliado analisem em conjunto o cumprimento das metas, as características pessoais e as competências do empregado que afetaram positivamente ou negativamente o resultado alcançado. Nesse processo, o gestor passa a atuar em uma relação de *coaching* junto ao avaliado para analisar o desempenho, desenvolver a pessoa e não julgá-la (RÉ; RÉ, 2010). Significa que para um processo de AD ser efetivo é necessário que avaliador e avaliado, em diálogo contínuo, gerem “ações efetivas de desenvolvimento e preparo das pessoas para o futuro da organização” (DUTRA, 2014, p. 113).

Pesquisas sobre avaliação de desempenho apontam fatores críticos da AD que influenciam o desempenho no trabalho dos profissionais. Por exemplo, Klein e outros (2019) destacam 4 fatores críticos a ser considerados na instituição: (a) implementar um plano de carreiras que assegure promoções funcionais apresenta-se como um aspecto que promove um melhor desempenho do empregado; (b) determinar claramente o que espera dos profissionais e oferecer boas condições de trabalho para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais; (c) reconhecer que o profissional não necessita ser constantemente supervisionado e que (d) o profissional não é motivado apenas por recompensas financeiras.

Para desenvolver as competências necessárias, as organizações têm realizado ações estruturadas para promover aprendizado mediante oferta a seus funcionários de Educação Corporativa já que elas se desenvolvem

não só na prática da organização, mas também pelo treinamento e capacitação.

2.3 Educação Corporativa

Educação Corporativa é definida por Mundim (2002, p. 63) como “conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional”. Logo, pensar estrategicamente a EC como um processo gerador de competências para o trabalho permite à organização responder às mudanças do ambiente no qual ela está inserida (GOULART; PESSOA, 2009).

Quando a empresa integra as políticas e práticas de gestão de pessoas, alinhando as competências individuais às competências essenciais da organização o desenvolvimento direcionado pela EC propicia desenvolver a competência para e no trabalho, mediante aprendizagem contínua (TONI; ALVARES, 2017). Significa que a EC visa ao desenvolvimento dos empregados com foco nas competências profissionais que confirmam vantagem competitiva à organização e nesse processo a EC assume o desafio de criar uma nova cultura, na qual a aprendizagem seja um processo inerente a toda forma de trabalho e em todos os níveis da organização.

No entanto, para que a mudança cultural se torne uma realidade, cabe às pessoas envolvidas no processo mudar de atitude e entender a ligação entre a EC e as estratégias organizacionais (VIEIRA; FRANCISCO, 2012). A EC promove o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhadores, fortalece as competências mediante novos conhecimentos, vincula a aprendizagem aos objetivos estratégicos e garante um contínuo processo de aprimoramento nas organizações que favorece ao sucesso empresarial (SILVA et al., 2016). Do ponto de vista do trabalhador, embora existam outras questões envolvidas no sucesso da carreira, pesquisas como as Araújo e Domingos (2020), Rosini; Alves e Alves (2019) apontam que a EC propicia melhor desempenho ao profissional.

Para desenvolver competências de forma que as pessoas sejam protagonistas de seu próprio aprendizado, caberia à EC tomar medidas não baseadas somente na realização obrigatória de cursos pré-determinados, mas estimular a autonomia das pessoas de forma que elas possam conciliar as necessidades da organização com as aspirações pessoais. (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Nesse sentido, as trilhas de aprendizagem constituem uma alternativa para ofertar e combinar estratégias educacionais com o foco no desenvolvimento de competências, e são entendidas como caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das competências das pessoas, ou seja, quando um profissional decide as ações que fará para desenvolver suas competências, na prática, ele mesmo estaria construindo uma trilha de aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Conforme esses autores, o indivíduo teria a liberdade de decidir dentre as ações educacionais disponíveis aquelas que melhor se adequem às suas preferências profissionais na empresa e aos seus objetivos individuais a partir das próprias necessidades e anseios – tais como busca por satisfação pessoal, diversificação de experiências profissionais, superação de deficiências de desempenho, introdução a novas tecnologias, dentre outros –, o conhecimento prévio, o planejamento da carreira e as expectativas da organização.

Cabe destacar ainda que as estratégias de EC e o seu nível de complexidade variará de acordo com o nível de aprendizado que se deseja desenvolver, seja o do indivíduo, o de equipes ou grupos e/ou de toda a

organização, isto é, quanto mais abrangente o nível que se deseja atingir, mais complexa será a estratégia de educação adotada (MOSCARDINI; ZANELA; KLEIN, 2015, p. 99). No 1º nível, o do indivíduo na organização, assume-se que são as pessoas as detentoras do conhecimento sobre o trabalho que realizam e que aprendem com suas vivências. No 2º nível, o de equipe ou grupo, a aprendizagem ocorre em um processo social de troca entre as pessoas pertencentes a um mesmo grupo. O 3º nível se refere à organização, quando a aprendizagem se institucionaliza, ou seja, se manifesta presente nas regras e procedimentos da organização (FLEURY; FLEURY, 2001; ANTONELLO, 2007). Num 4º nível, o de grupo interáreas, a aprendizagem ocorre entre as diferentes áreas da organização (ANTONELLO, 2007).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa qualitativa interpretativa focou o fenômeno de desenvolvimento de competências no cotidiano no contexto das ações de gestão de desempenho e de educação corporativa vivenciadas pelos empregados da companhia examinada.

Utilizou-se da análise indutiva com aproximação fenomenográfica, visando a elaborar diretrizes para desenvolver competências na Empresa X, integrando os resultados das avaliações de desempenho dos empregados e as ações da área de treinamento, considerando a perspectiva dos empregados que vivenciam os processos de gestão de desempenho e de educação corporativa enquanto desenvolvem suas competências profissionais no cotidiano laboral.

Trata-se de uma pesquisa aplicada porque investigou problemas reais nos termos de Raelin e Coghlan (2006), ou seja, sua motivação foi produzir conhecimento aplicado sobre o problema e subsidiar sua resolução para a Empresa X. Também se caracteriza como uma pesquisa participante, porque a pesquisadora atuou na Empresa X de julho de 2017 a agosto de 2019 na área de Gestão de Pessoas especificamente com o processo de gestão de desempenho. Nesse sentido, a pesquisadora assumiu a postura de uma *insider action research*, ou seja, pesquisa a sua própria organização e, além de estudar um problema da organização, promove a mudança necessária para alcançar os resultados almejados (RAELIN; COGHLAN, 2006).

Para tanto, a pesquisa empírica passou pelas etapas de: (a) realizar entrevistas presenciais semiestruturadas com roteiro; (b) identificar concepções sobre desenvolvimento de competências para realizar o trabalho e no trabalho cotidiano; (c) identificar diretrizes promotoras do desenvolvimento de competências profissionais integrando as ações de gestão de desempenho e educação corporativa da companhia.

As diretrizes propostas estão alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais e integram as ações da área de Gestão de Desempenho (avaliação de desempenho regular e recompensa salarial por resultados), e as competências necessárias às competências individuais dos empregados tendo em vista as competências essenciais da empresa X.

Adotou-se com Sandberg (2000) uma abordagem interpretativista fenomenográfica não racionalista de competências humanas para o trabalho, assumindo que as concepções de cada indivíduo decorrem de sua própria vivência concreta, geram aprendizado e orientam efetivamente as suas ações sobre a questão. “Na abordagem fenomenográfica, o termo concepção é usado para se referir às formas de vivenciar ou atribuir significado à realidade” (SANDBERG, 2000 p. 12). Segundo o autor significa uma relação indissociável entre o significado da realidade e os atos de concepção pelos quais esse significado é atribuído (o que e como é concebido).

Desse modo, os dados foram coletados mediante 20 entrevistas individuais presenciais semiestruturadas com roteiro. O roteiro foi composto como recomendado por Sandberg (2000) em sua pesquisa com engenheiros de uma fábrica de automóveis e, por Cherman e Rocha-Pinto (2016) em sua pesquisa sobre o fenômeno de valoração do conhecimento no contexto do trabalho. Assim, na entrevista pediu-se ao sujeito selecionado relatar a experiência vivida que ilustrasse o fenômeno de sua aprendizagem cotidiana para atender o seu trabalho e a capacitação recebida para desenvolver suas competências.

Os entrevistados foram selecionados por amostragem intencional ou proposital nos termos de Patton (1990), ou seja, os sujeitos que detinham riqueza de vivência e informações a fornecer: gestores demandantes de capacitação para suas equipes e usuários da capacitação oferecida pela Educação Corporativa da empresa. Priorizaram-se os gestores lotados no Rio de Janeiro, para facilitar o agendamento das entrevistas presenciais e porque 46% dos empregados da Empresa X estão situados no Rio de Janeiro, apesar de a organização possuir unidades em todo o território brasileiro. Os dados coletados por entrevista individual presencial obtidos junto a 10 gestores e 10 empregados de 11 áreas distintas são apresentados no quadro 2.

Todas as entrevistas foram agendadas previamente com os participantes conforme a disponibilidade de suas agendas, se realizaram no ambiente de trabalho em local reservado de modo a evitar interrupções. Antes do início da entrevista foi explicado o objetivo da pesquisa e entregue a cada um o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, que foi lido e assinado concordando em conceder a entrevista nos termos nele expressos. Após a assinatura do TCLE foi solicitado autorização para gravar a entrevista. Dos 20 entrevistados, quatro não autorizaram a gravação, nesses casos a pesquisadora anotou as respostas dadas pelos entrevistados. As entrevistas duraram ao todo cerca de 15 horas. Para preservar a identidade dos entrevistados e a confidencialidade dos dados, os seus nomes foram substituídos por códigos.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados por grupo, tempo de gestão e nº. de Áreas

Nome	Função	Gênero	Nível cargo	Categ.	Área da empresa	Área de formação	Id.	Temp casa (anos)	Temp gestor (anos)	Nº de áreas prévia
GESTORES										
G2	Gerente	M	superior	SR	Governança	Economia	54	23	21	8
G6	Gerente	M	superior	SR	TI	Anál. Sistemas	54	24	18	10
G8	Gerente	M	superior	SR	Comercial GC	Eng. Química	48	23	15	11
G7	Gerente	M	médio	SR	Logística	Contabilidade	47	28	15	6
G1	Gerente	M	superior	SR	Operacional	Logística	48	16	12	6
G10	Gerente	F	superior	SR	Marketing	Administração	40	15	11	8
G5	Gerente	F	médio	PL	Controladoria	Direito	42	16	5	8
G4	Gerente	F	superior	PL	Comercial Aut.	Marketing	44	18	5	4
G3	Gerente	M	superior	PL	Atendimento	Eng. de Produç	28	5	2	2
G9	Coordenad	F	médio	PL	Ouvidoria	Des. Industrial	40	15	0,8	4
SUBORDINADOS										
E2	Consultor	M	superior	SR	Governança	Economia	34	9,5	0	3
E9	Empreg	F	superior	JR	TI	Eng. de Softwr	46	4	0	3
E7	Empreg	F	superior	PL	Comercial GC	Eng. Química	47	14	3	7
E4	Empreg	M	superior	SR	Logística	Administração	42	15	0	2
E10	Empreg	M	superior	SR	Operacional	Eng. Química	42	15	2	12
E1	Empreg	M	superior	JR	Marketing	Eng. de Produç	34	1,5	0	3
E3	Empreg	F	médio	PL	Controladoria	Contabilidade	53	17	0	6
E8	Empreg	M	superior	PL	Comercial Aut.	Adm. e Direito	33	10	0	3
E6	Empreg	F	superior	SR	Ouvidoria	Public. e Propg	50	22	0	12
E5	Consultor	M	superior	PL	Jurídico	Direito	44	14	0	5

Fonte: Elaboração própria com base nos dados das entrevistas e documentais.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

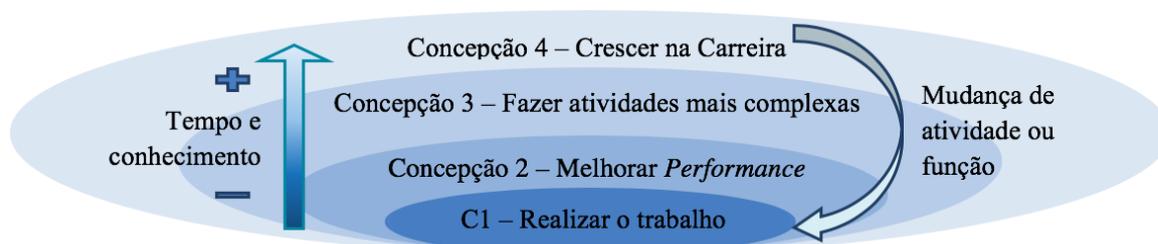
No processo de análise das transcrições literais (perguntas e respostas) das gravações e das anotações, essas foram tabuladas, organizadas e categorizadas em uma planilha. Assim, foram lidas, interpretadas e categorizadas indutivamente mediante aproximação fenomenográfica, isoladamente e no conjunto, em três rodadas completas para rotular cada categoria, descrevê-la, articulá-las entre si. A categorização também foi discutida à luz das transcrições para validar, reduzir redundâncias e definir as categorias finais.

Os dados analisados resultaram em quatro categorias descritivas, representando quatro concepções desenvolvidas pelos entrevistados em decorrência de sua vivência laboral assim, foi possível detalhar as variações e dimensões das concepção sobre o fenômeno pesquisado, isto é, quatro significados atribuídos pelos indivíduos ao fenômeno por eles vivenciado, o de capacitação recebida e desenvolvimento no cotidiano de suas competências profissionais que desde sua perspectiva cabe fornecer às áreas de gestão de desempenho e educação corporativa na empresa X.

Foram entrevistados 10 gestores (avaliadores), 10 empregados (avaliados), cujas idades dos gestores variavam entre 54 e 28 anos, enquanto as dos empregados não gestores entre 53 e 34. Quanto à categoria dos entrevistados, dos 20, 10 são seniores, 8 plenos e 2 júniores, ou seja, se distinguem principalmente pelo tempo de casa onde os seniores possuem mais tempo e ou maior capacidade para realizar atividades de maior complexidade do que os plenos e os júniores. As onze áreas representadas pelos entrevistados constam no quadro 3, as áreas de formação dos gestores são diversas e o tempo de casa varia de 28 a 5 anos entre os gestores, e entre 22 e 1,5 anos os empregados não gestores. Os gestores detêm experiência gerencial entre 21 anos e 8 meses. Destaca-se que na empresa estimula-se expor os empregados a atuar em diversas áreas. Dentre os gestores G8 atuou em 11 áreas antes de atuar na área comercial Grandes Clientes. Por sua vez, os empregados E10 e E6 atuaram em doze áreas previamente às suas áreas no momento da entrevista: operacional e ouvidoria, respectivamente.

As quatro categorias ou concepções evidenciadas se revelaram na interação com o contexto de atuação do empregado e apresentaram uma relação hierárquica pela qual cada concepção mais específica está contida pela imediatamente posterior mais ampla. Tal hierarquia diz respeito tanto à abrangência quanto à complexidade de cada concepção (MARTON; BOOTH, 1997). Essas quatro concepções representam ciclos de desenvolvimento em crescimento incremental, ou seja, à medida que o indivíduo muda de área e atividade ou função na companhia, ele percorre de novo as quatro concepções. Por outro lado, a menor vivência resultou na concepção 1 (C1) e a maior vivência se revelou na concepção 4, como consta na figura 1.

Figura 1 - Categorias descritivas, ou concepções decorrentes da vivência



Fonte: elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas

Mediante as quatro concepções reveladas, decorrentes da vivência no cotidiano laboral, é possível responder que o desenvolvimento de competências profissionais para os indivíduos entrevistados abrange desde a realização do trabalho (C1) até crescimento na carreira (C4), e reconhecem que foi alcançado mediante capacitação fornecida pela companhia, com base na avaliação de desempenho que recebeu e o aprendido no cotidiano.

Sob a **1ª concepção** o desenvolvimento de competências assume uma perspectiva de curto prazo e é vista como uma forma de fazer com que o empregado saiba o quê e por que faz em convergência com Fleury e Fleury (2001), e assim ele é capaz de decidir o que precisa ser feito para atingir os resultados esperados com o seu trabalho. Sob a **2ª concepção**, o empregado assume perspectiva de médio prazo e considera que desenvolver competências é meio para melhorar a qualidade do trabalho realizado, à medida que busca otimizar tempo, seus recursos internos e formas mais eficientes e eficazes para realizar as atividades, ou seja, está relacionada à capacidade do indivíduo em solucionar problemas no sentido de Silva e Ruas (2016). Sob a **3ª concepção** desde uma perspectiva de médio a longo prazo, o desenvolvimento de competências significa uma forma de tornar as pessoas capazes de fazer trabalhos com graus de complexidade cada vez maiores. Por fim, na **4ª concepção** desenvolver competência significa deixar o indivíduo preparado para atender desafios além dos enfrentados no cargo que ocupa, assume uma perspectiva de longo prazo pela qual o próprio empregado é o condutor de sua carreira. Portanto, as quatro concepções coincidem com Silva e Ruas (2016) sobre o desenvolvimento de competência tornar o indivíduo melhor no que ele faz e ser assim reconhecido pelo coletivo.

Atendendo ao objetivo final dessa pesquisa, deduz-se que: a elaboração de um plano consolidado, que considere as 4 concepções evidenciadas e os planos de desenvolvimento individuais dos empregados como insumo para a EC, permitirá formatar soluções de aprendizagem que atendam as lacunas individuais mapeadas, bem como que os gestores possam direcionar o autodesenvolvimento do empregado do simples ao complexo e do curto prazo ao longo prazo. Cada uma das concepções requer medidas distintas a serem adotadas tanto pelo gestor quanto pela área de EC da companhia, conforme se apresenta a seguir.

Especificamente, para fomentar o desenvolvimento dos liderados com base nas concepções por eles desenvolvidas, caberia aos gestores adotarem ações indicadas no quadro 3 e caberia a área de EC estruturar a capacitação gerencial para gestores nesse sentido.

Quadro 3 - Ações do gestor para propiciar desenvolvimento do empregado, por concepção

Ações que caberia a cada Gestor fornecer	C1 - realizar o trabalho	C2 - melhorar performance	C3 - fazer atividades mais complexas	C4 - crescer na carreira
Autoinstrução	X	X	X	X
Orientar na resolução de problemas	X	X	X	X
Indicar capacitações e treinamentos	X	X	X	X
<i>Feedback</i>	X	X	X	X
Indicar os <i>gaps</i> de competências	X	X	X	X
Facilitar a troca de experiências		X	X	X
Grupos de trabalho		X	X	X
<i>Benchmarking</i>		X	X	X
Comissões ou comitês			X	X
Novos desafios e atividades			X	X
Orientações sobre carreira				X

Fonte: Elaboração própria (2019)

Listam-se no quadro 4 as dez diretrizes que aqui se propõem para a elaboração do plano de desenvolvimento corporativo e do Plano de Desenvolvimento Individual dos empregados:

Quadro 4 - Diretrizes para integrar GD e EC

- a) Partir do desdobramento das estratégias da companhia e, com o auxílio da GD vigente, os gestores em conjunto com os empregados identificar as metas que serão atribuídas e acompanhadas ao longo do ano.
- b) Definir as metas e desafios, e gestor e empregado identificam competências necessárias à consecução dos objetivos e conversam sobre possibilidades de carreira para o empregado.
- c) Elaborar juntos, o empregado com o gestor, após identificar as lacunas das competências individuais e necessidades de aprofundar ou de obter novo conhecimento, o seu próprio PDI com nível de conhecimento requerido e estratégia de aprendizagem pertinente.
- d) Verificar, após elaborar o PDI, empregado com auxílio do gestor, se há material sobre as demandas inseridas no PDI e se há pessoas na companhia capazes de compartilhar esses conhecimentos.
- e) Acionar a EC para formatar uma solução de aprendizagem apenas se o gestor ou o empregado não encontrarem uma solução interna aplicável.
- f) Avaliar, após um curso realizado, se a solução adotada foi efetiva, aferindo quanto o empregado conseguiu avançar em suas competências, e então retroalimentar os processos de GD e EC, provocando assim um ciclo de troca de informações entre ambos os processos.
- g) Adequar, na Educação Corporativa, a aplicação de estratégias de aprendizagem e níveis de conhecimentos específicos após o recebimento do PDI, reconhecendo que as concepções identificadas apresentam variações de significados para os usuários da EC. Para tanto, caberia à Educação Corporativa adequar sua oferta de soluções de aprendizagem, como se detalha no quadro 6.
- h) Mapear, com formulários específicos a serem criados e preenchidos pelos demandantes, os formatos de aprendizagem que apresentem mais facilidade de aprender, considerando o grau de conhecimento que eles manifestem sobre os assuntos, para adequar o formato e o conteúdo específicos. Um mapeamento prévio tornaria a solução de capacitação adotada mais aderente à necessidade do demandante, haja vista que, para os entrevistados, o modelo vigente utilizado na EC não faz essa verificação.
- i) Criar programas específicos correspondentes à experiência e nível gerencial de cada Gestor.
- j) Utilizar o resultado das lacunas das avaliações das competências requeridas dos empregados para avaliar se, na organização ou em uma área específica, há necessidade de se priorizar o desenvolvimento de uma determinada competência requerida que não estiver evidenciada.

Fonte: Elaboração própria (2019)

Adotar múltiplas estratégias de educação corporativa auxiliaria a EC na promoção da aprendizagem nos níveis individual, grupo e organizacional, pois, conforme destacado por Moscardini e Zanela Klein (2015), apesar de as estratégias voltadas para o nível individual – tais como a autoinstrução ou a exposição – serem menos complexas, elas apresentam pouco potencial para colaborar com a aprendizagem de grupo e organizacional. Por isso sugere-se à EC adequar sua oferta de soluções de aprendizagem, como se detalha no quadro 5, sendo as estratégias de menor a maior complexidade conforme o nível da concepção. Porque, sendo corretamente aplicadas, as estratégias têm não só alto impacto na aprendizagem, como também potencial de gerar resultados práticos para os indivíduos e negócio, como mencionado por Moscardini e Zanela Klein (2015).

Quadro 5 - Atuação Educação Corporativa, por concepção identificada

Concepção	Foco do Aprendizado	Atuação da EC	Estratégias de aprendizagem sugeridas
C1 - realizar o trabalho	atividade	Ofertar soluções de aprendizagem que visem aquisição de conhecimentos e competências necessárias à execução das atividades do aprendiz: procedimentos, sistemas e conhecimentos técnicos.	TLT; EAD; Aulas expositivas; Autoinstrução
C2 - melhorar performance	melhoria e otimização de processos e atividades	Ofertar soluções de aprendizagem de ferramentas e técnicas de melhoria contínua, otimização de processos e métodos ágeis.	Grupos de discussão; <i>Workshops</i> ou oficinas de trabalho; Aprendizagem baseada em problemas; EAD; <i>Benchmarking</i> ; Autoinstrução;
C3 - fazer atividades mais complexas	capacidade de executar atividades complexas e se tornar referência	Ofertar soluções de aprendizagem com conteúdos mais específicos e de maior profundidade, levando em consideração o conhecimento prévio que a pessoa a ser capacitada tem do assunto.	Participação em projetos; Comunidades de Prática; Estudo de caso; Autoinstrução
C4 - crescer na carreira	carreira	Ofertar treinamentos específicos alusivos às competências requeridas para as diversas posições da companhia, de modo que os empregados percebam em quais precisam se desenvolver para ocupar uma determinada posição em qualquer área da companhia, e assim se prepararem para uma carreira de longo prazo.	<i>Coaching e Mentoring</i> ; <i>Job rotation</i> ; Autoinstrução

Fonte: Elaboração própria (2019) com base nos resultados alcançados.

Outro ponto é a disponibilização dessas estratégias de educação em trilhas de aprendizagem vinculadas às competências que, na organização, se considera, contribuem para concretizar seus objetivos estratégicos. A adoção de trilhas de aprendizagem tenderia a promover o protagonismo por permitir a atuação mais autônoma dos indivíduos da empresa.

Nesse formato de desenvolvimento de trilhas cada indivíduo se tornaria responsável pelo desenvolvimento de suas competências de acordo com suas necessidades, seja para melhorar o próprio desempenho ou segundo suas pretensões de carreira. Assim, a EC teria o papel de promover, incentivar e apoiar as iniciativas individuais de seus usuários, oferecendo-lhes múltiplas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, coadunando com Freitas e Brandão (2005) que concluíram, em seu estudo, que a utilização de trilhas de aprendizagem ajusta-se melhor à lógica do desenvolvimento de competências, porque além de considerar as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados, também considera os ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais desses.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa elaborou diretrizes na Empresa X, integrando os resultados das avaliações de desempenho dos empregados e as ações da área de treinamento, considerando a perspectiva dos empregados que vivenciam os processos de gestão de desempenho e de educação corporativa enquanto desenvolvem suas competências profissionais no cotidiano laboral.

Com a análise qualitativa indutiva dos dados coletados foram identificadas quatro concepções acerca do fenômeno de desenvolver competências mediante a experiência laboral na companhia, a capacitação ofertada e a gestão de desempenho vivenciadas desde a perspectiva dos entrevistados: a) C1 - tornar o indivíduo capaz de **realizar o seu trabalho** com autonomia; b) C2 - tornar o indivíduo capaz de identificar, realizar melhorias e otimizar processos e atividades em busca da eficiência **melhorando sua performance**; c) C3 - tornar o indivíduo capaz de **realizar atividades cada vez mais complexas** e tornar-se referência em um determinado processo ou atividade d) C4 - tornar o indivíduo capaz de assumir desafios além dos enfrentados no cargo que ocupa, e o próprio empregado **conduzir o crescimento de sua carreira**.

Caberia à EC avançar da atuação operacional para uma atuação mais estratégica e proativa, ofertar soluções de aprendizagem com foco em desenvolver as competências necessárias aos empregados, com soluções de aprendizagem específicas e pertinentes de acordo com o nível de desenvolvimento ou experiência de cada empregado, seu usuário.

Nesse sentido, a EC se tornaria uma área facilitadora do protagonismo do empregado, quem se tornaria responsável por criar um plano de desempenho individual com base nos descritores fornecidos pela organização que divulgaria suas estratégias e os insumos coletados pela área de gestão de desempenho. Com essas informações o empregado teria autonomia de escolher soluções de aprendizagem aderentes aos seus anseios profissionais e pessoais, disponibilizadas em trilhas de aprendizagem gerenciadas pela EC.

Para tanto, ao desenhar e fornecer suas ações de aprendizagem para gestores e empregados a EC, recomenda-se: a) priorizar treinamentos com foco na troca de experiências; b) aumentar os treinamentos com simulação de casos reais; c) definir trilhas de aprendizagem com foco nas competências essenciais ou *core competencies* da organização e na carreira do indivíduo, d) estimular mais a troca de experiências informais por meio de grupos de discussão, e) continuar a incentivar os empregados a serem protagonistas do seu próprio aprendizado fornecendo-lhes conteúdos de capacitação alinhados às competências que a AD identifica e as que a organização objetiva desenvolver, e f) fornecer soluções de aprendizagem aos gestores com foco no alinhamento às práticas de aprendizagem coletiva na gestão de pessoas por competências.

Para o levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências aos gestores se recomenda partir das metas dos empregados, isto é, associar a cada meta uma competência ou conhecimento que caberá ao empregado desenvolver pois facilitaria o atingimento do resultado dele esperado. Ainda, a capacitação de gestores na avaliação de desempenho por competências caberia à EC também, integrando continuamente os resultados da GD. Também se recomenda viabilizar condições físicas e conciliar o tempo de trabalho do empregado com o tempo para que realize as atividades de aprendizagem fornecidas na companhia.

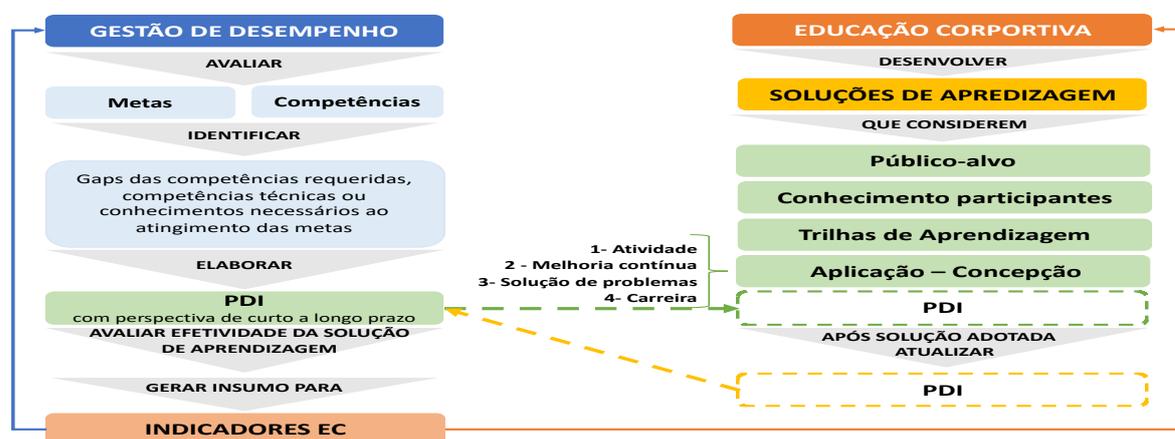
Assim, com base nos dados coletados no campo, das entrevistas, do levantamento documental e da observação participante, pode-se responder que as diretrizes e os planos de desenvolvimento individuais dos empregados, como aqui detalhado, servirão de insumo para que a área de Educação Corporativa por sua vez,

customize soluções de aprendizagem aderentes as lacunas individuais mapeadas de modo que os gestores possam direcionar o autodesenvolvimento do empregado e promover a integração dos processos de avaliação individual da área de gestão de desempenho com os processos de oferta de capacitação da área de educação corporativa, conforme ilustra-se no fluxograma da figura 2.

Na sistemática apresentada, a gestão de desempenho é utilizada para avaliar metas e competências de modo a identificar lacunas de competências requeridas, competências técnicas ou conhecimentos necessários ao atingimento das metas. A partir dessa identificação o empregado, com auxílio do gestor, elabora o seu PDI.

Em paralelo a EC desenvolve soluções de aprendizagem que considerem: o público-alvo, o conhecimento prévio dos participantes, disponibilização em trilhas de aprendizagem, a aplicação do conhecimento e PDI do empregado. Após concluir uma solução de aprendizagem, o empregado atualiza o PDI para, em momento posterior, avaliar a efetividade da solução adotada e, quando essa tiver sido fornecida pela EC, informar à EC por meio de indicadores os resultados alcançados.

Figura 2 - Fluxograma proposto indicando a integração entre GD, EC e Concepções



Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, a aprendizagem individual promovida pela EC seria capaz de a) auxiliar no desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais, utilizando efetivamente os insumos e direcionadores gerados pela gestão do desempenho; b) realizar capacitações ofertadas pela EC com base nas solicitações dos gestores e empregados, promovendo um planejamento integrado e impacto que ainda inexistente.

As diretrizes propostas estão alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais e integraram as ações da área de Gestão de Desempenho (avaliação de desempenho regular e recompensa salarial por resultados), e às competências individuais necessárias aos empregados, tendo em vista as competências essenciais da empresa X.

Embora se reconheça que um sistema de Gestão de Pessoas por competências se compõe de subsistemas como o que recrutamento e seleção, entre outros, esta pesquisa aplicada se limitou aos subsistemas de avaliação de desempenho e desenvolvimento. Visou a elaborar diretrizes para promover aprendizagem organizacional da Empresa X e desenvolver competências profissionais alinhadas às avaliações de desempenho dos empregados atinente à área de GD, à oferta de capacitação da área de EC e aos objetivos estratégicos institucionais.

Como implicações conceituais se destaca o uso de “concepções decorrentes da vivência” na compreensão de formas de adoção efetiva de ações em uma organização. Como implicações práticas aponta-se a integração de ações interáreas como promotora de aprendizagem coletiva.

Sugere-se para pesquisas futuras partir dos resultados aqui alcançados e: (i) avaliar a efetividade das soluções de aprendizagem da área de EC e seu impacto no desenvolvimento de competências individuais; (ii) identificar procedimentos que auxiliem os gestores na elaboração de um plano de desenvolvimento coletivo de equipe e carreira no longo prazo, considerando as concepções desenvolvidas pelos empregados e as estratégias da organização.

Artigo submetido para avaliação em 12/12/2019 e aceito para publicação em 16/07/2021

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. O Processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências. **RBGN**, v.9, n. 25, p.39- 58, set/dez 2007. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/146/98>. Acesso em: 02 set. 2017.
- ARAÚJO, J.A. de O.; DOMINGOS, M. de L. da C. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 42 - 53, aug. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/69660>>. Acesso em: 13 jun. 2021.
- ASAME, M. E.; WAKRIM, M. Towards a compency model: a review of the literature and the competency standards. **Education and Information Technologies**, v. 23, p. 225-236, 2018. Disponível em: <https://link-springer-com.ez140.periodicos.capes.gov.br/content/pdf/10.1007/s10639-017-9596-z.pdf>. Acesso em 11 jun. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP-Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-e-tecnicas-para-mapeamento-de-competencias/i/pt-br>. Acesso em: 07 nov. 2017.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, v.41, n.1 p.8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P, P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública RAP** — Rio de Janeiro v. 42, n. 5, p. 875-98, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>. Acesso em 13 out. 2018.
- CINTRA, L. P.; OLIVEIRA, J. B.; BARBOSA, A. C. Q.; FRANCO, D. Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 27-44. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- CAMPION, M. C.; SCHEPKER, D. J.; CAMPION, M. A.; SANCHEZ, J. I. Competency modeling: a theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. **Human Resource Management**, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>. Acesso em: 11 jun. 2021.
- CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Fenomenografia e Valoração do Conhecimento nas Organizações: Diálogo entre Método e Fenômeno. **RAC**, v. 20, n. 5, p. 630-650, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150292>. Acesso em: 02 set. 2017.
- DUTRA, J. S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 06 set. 2017.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FROHM, C. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Sweden: UniTryck, 2002.
GOULART, S.; PESSOA, E. Educação corporativa como base da estratégia organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FEITOSA, C. M. C.; FREITAS FILHO, A. C. Análise do Processo de Avaliação de Desempenho Individual em uma Universidade Pública: Proposições de Melhorias. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 545-562, 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5575>. Acesso em: 01 dez. 2019.

LE BOTERF, G. **De quelle concept de compétence avons-nous besoin?** In: Soin Cadres, fev./2002. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>.

MUNDIM, A. P. F. RICARDO, E. J. **Educação Corporativa fundamentos e práticas**. Qualymark, 2009, p. 95-110.

MARSICK, V. J. WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2 p.132-151, 2003. Disponível em: <https://doi-org.ez140.periodicos.capes.gov.br/10.1177/1523422303005002002>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. et al. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 01-22.

MICHAUX, V. Compétences collectives et haute performance: apports théoriques et enjeux opérationnels. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, v. 58, p. 45-66, Oct./Dec. 2005.

MOSCARDINI, T.; ZANELA KLEIN, A. Estratégias de Educação Corporativa e suas Relações com os Diferentes Níveis de Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração da UFSM**. v.8, n.1, p. 89-102, mar. 2015. Disponível em: DOI: [10.5902/198346597433](https://doi.org/10.5902/198346597433). Acesso em: 03 dez. 2017.

MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. SP: Atlas. 2002.

NORDHAUG, O.; GRÖNHAUG, K. Competences as resources in firm. In: **International Journal Resources Management**, v. 5, n.1, p. 89, 1994.

PRAHALAD, C. K. Reexame de Competências. **HSM Management**, v.3, n.17, p.40-46, 1999. Disponível em: <http://mettudo.com.br/pdf/Reexame%20de%20Competencias.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

RAELIN, J. A.; COGHLAN, D. Developing Managers as Learners and Researchers: Using Action Learning and Action Research. **Journal of Management Education**, v. 30, n. 5, p. 670 - 689, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David_Coghlan/publication/228211091_Developing_Managers_as_Learners_and_Researchers_Using_Action_Learning_and_Action_Research/links/00b7d519f2db279db4000000.pdf. Acesso em: 31 mar. 2017.

RÉ, C. A.; RÉ, M. A. Processos do sistema de Gestão de Pessoas. In BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010. p 79-100.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A La Competence collective maillon clé de la gestion des competences. DEFELIX, C. ; KLASFERD, A. ; OIRY, E. **Nouveaux regards sur la gestion des competences**. Paris, AGH-Vuibert, 2006.

ROSINI, A. M.; ALVES, G. A.; ALVES, T. L. A Percepção dos Funcionários de uma 'Instituição Financeira' sobre a Importância da Educação Corporativa (EC) para o Sucesso da Carreira Profissional. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 401-413, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52145/a-percepcao-dos-funcionarios-de-uma--instituicao-financeira--sobre-a-importancia-da-educacao-corporativa--ec--para-o-sucesso-da-carreira-profissional-/i/pt-br>. Acesso em: 01 dez. 2019.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v.43 n.1, p.9-25, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/1556383>. Acesso em: 22 set. 2017.

SILVA, G. J.; AGOSTINO, Í. R. S.; SOUSA, S. R. O.; RONCHI C. C.; OLIVEIRA, R. D. Educação corporativa: Uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. **Revista Espacios**. v. 38, n.20, p.36, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85018253765&partnerID=40&md5=3d3ab2667bfcc9b937a9c50276254be1>. Acesso em: 03 dez. 2017.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v.22, n.1, p.252-278, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41721/competencias-coletivas--consideracoes-acerca-de-sua-formacao-e-desenvolvimento/i/pt-br>. Acesso em: 05 out. 2017.

TONI, K. C. W.; ALVARES, L. M. A. R. Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional. **Informação & Informação**, [S.l.], v.21, n.3, p.228-257, abr.2017. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21728>. Acesso em: 03 dez. 2017.

VIEIRA, F. H. A.; FRANCISCO, A. C. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Prod.** v.22, n.2, p. 296-308, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000200010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 13 fev. 2018.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.