

**Educação Corporativa e Gestão por Competências:
estudo de caso em uma indústria siderúrgica de grande porte**

Daiany Aparecida de Moraes

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MINAS)

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma indústria siderúrgica de grande porte localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG, que adota o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências e atua com Práticas de Educação Corporativa para o desenvolvimento humano, com o objetivo de identificar as contribuições da Educação Corporativa para a atuação da Gestão por Competências. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo e abordagem qualitativa, através de entrevistas com profissionais responsáveis por atividades relacionadas ao desenvolvimento de pessoas. Os resultados obtidos apontam que a Gestão por Competências é considerada uma estratégia de vantagem competitiva para a organização, assim como as ações de Educação Corporativa. Ambas estão estritamente relacionadas entre si e à estratégia empresarial, porém o foco da Gestão por Competências – o desenvolvimento de competências essenciais – não é bem trabalhado dentro da organização. Concluiu-se que a Educação Corporativa é um subsistema importante deste modelo de gestão, capaz de desenvolver capacidades individuais e organizacionais, e gera benefícios agregadores à organização, mas tais capacidades podem não representar as competências necessárias ao desempenho organizacional em um ambiente altamente competitivo.

Palavras-Chave: Educação corporativa. Gestão por competências. Vantagem competitiva. Competências essenciais. Estratégia.

INTRODUÇÃO

Em um cenário altamente globalizado e caracterizado por extrema competitividade, as organizações têm buscado, cada vez mais, meios eficientes para alcançar a vantagem competitiva. O conhecimento surge como o novo e principal fator de produção nas organizações do século XXI, e coloca o indivíduo como ator central da competitividade empresarial e da geração de riquezas. Esse ator realiza escolhas e é movido por vontade própria, valores e crenças. Considerando esse novo perfil do trabalhador, adotar um modelo eficiente de gestão de pessoas torna-se uma exigência. Para atender a essa demanda o desenvolvimento e gerenciamento de competências tem se revelado uma estratégia fundamental.

Sendo o conhecimento um fator de competitividade empresarial, faz-se necessário repensar meios de geração de conhecimento, representados, em grande parte, por metodologias educacionais. Nesta perspectiva, é importante destacar a situação precária da educação brasileira, da qual um pequeno percentual de jovens ingressa no ensino superior, e a educação do nível médio ocupa uma colocação desfavorável na avaliação do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes – PISA. Desta forma, a educação e qualificação de profissionais passa a ser papel, também, das organizações que desejam alavancar sua competitividade.

A Educação Corporativa surge como uma metodologia para desenvolvimento de pessoas nas organizações, conforme suas necessidades. Porém, sua abordagem vai além da disseminação de conhecimento, valores e cultura organizacional, englobando o desenvolvimento de competências, e atuando de forma estratégica junto a Gestão de Pessoas. Desta forma, cabe às organizações desenvolver meios eficientes de educação, alinhados estrategicamente aos objetivos organizacionais. Além disso, é importante destacar que o foco dos programas educacionais deve estar direcionado ao desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho organizacional.

É importante, também, mensurar a contribuição dos programas de educação corporativa, os benefícios gerados e o retorno financeiro. Portanto, é imprescindível que a organização adote meios de avaliação de resultados que contemple medições anteriores, durante, e posteriores ao treinamento, conforme salienta Eboli (2002). Este estudo foi realizado em uma indústria siderúrgica de grande porte, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG, que adota o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e atua com práticas de Educação Corporativa para o desenvolvimento de pessoas, com o objetivo de identificar como a Educação Corporativa contribui para a atuação deste modelo de Gestão.

METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa visa estudar um fenômeno em profundidade – as contribuições da educação corporativa para o desenvolvimento de competências. Desta forma, a pesquisa consiste em um estudo de caso único que, de acordo com Yin (2001), é utilizado para estudar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, e os limites entre o fenômeno e o contexto não estão totalmente definidos. A coleta de dados foi realizada de modo qualitativo, baseada em dados primários (entrevistas), e dados secundários (*site*). Os dados produzidos, através de entrevistas, buscaram identificar as percepções dos gestores e analistas responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas da organização em relação aos benefícios da educação corporativa no desenvolvimento de competências.

Foram entrevistados três Analistas das áreas da Qualidade, Recursos Humanos e Desenvolvimento Profissional, um Especialista em Treinamentos e um Gerente de Projetos, representando o universo como um todo. A amostra, de acordo com Vergara (2006), refere-se a uma parcela do universo que define quais “as pessoas ou coisas, fenômenos, etc., serão pesquisados, enumerando suas características comuns [...]” (MARCONI e LAKATOS, 2014, p. 112). A faixa etária dos entrevistados está entre 30 a 50 anos e, em relação ao gênero, 80% dos entrevistados são do sexo feminino e 20% do sexo masculino. A formação mínima da amostra é pós-graduação incompleta (em curso) e a formação máxima é mestrado completo, sendo diversas áreas de formação inicial como Processamento de dados, Jornalismo, Engenharia Elétrica, Ciência da Computação e Administração.

A amostra foi definida por acessibilidade e conveniência. Considerando critérios como o tamanho da amostra e a abordagem da pesquisa, o instrumento selecionado para coleta de dados foi o “Roteiro de Entrevista” que, para Marconi e Lakatos (2014, p. 111), permite “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica”, proporcionando a produção de dados e informações primários. Foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, com dezoito questões abertas, voltadas para a definição do perfil profissional dos entrevistados e para a realização dos objetivos do estudo. As entrevistas foram realizadas na primeira quinzena de abril de 2015. Após as entrevistas, os dados produzidos foram transcritos para uma análise e interpretação qualitativa dos discursos, possibilitando a compreensão e comparação das diversas percepções através de uma correlação com o referencial teórico e com a análise documental.

REFERENCIAL TEÓRICO

Universidade Corporativa e Educação Corporativa

De acordo com Meister (1999), cada vez mais as organizações optam por chamar sua função “educação” de “Universidade Corporativa”, pois a ênfase no aprendizado apresenta mais destaque quando utiliza-se o termo “Universidade Corporativa”. Para Meister (1999), as universidades corporativas

representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho. Muito embora algumas universidades corporativas realmente construam instalações físicas, elas utilizam esses prédios não como um local de aprendizado, mas como uma conexão para o compartilhamento global das melhores práticas (MEISTER, 1999, p.28).

Ainda segundo a autora, a universidade corporativa pode ser associada a um guarda-chuva estratégico com a função de desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade, cumprindo as estratégias empresariais. No mesmo sentido, Eboli (1999) corrobora definindo a Universidade Corporativa como um estratégico guarda-chuva, que inclui qualquer tipo de educação, acessível a todos os envolvidos, e tem como principal objetivo formar e desenvolver os talentos humanos proporcionando a gestão do conhecimento organizacional por um processo de aprendizagem contínua. De acordo com Brandão (2004),

as universidades corporativas constituem-se em iniciativas empresariais de integração sistematizada entre o trabalho e a capacitação profissional, com base em diversificadas iniciativas de provimento educacional e de aprendizagem constante ao ambiente organizacional. Os objetivos visam ao fortalecimento da cultura do aprendizado, ao aumento do capital intelectual – qualificações, competências e conhecimentos – constituindo-se num verdadeiro agente de mudança na organização, para a constante consolidação do diferencial competitivo (BRANDÃO, 2004, p. 45).

Segundo Alpersted (2001) e Vitelli (2000) citados por Brandão (2004), a Universidade Corporativa promove, além da aprendizagem, a gestão do conhecimento, ambas baseadas em um enfoque estratégico. Meister (1999) contribui ao afirmar que a missão de uma universidade corporativa também consiste em difundir a visão, valores, estratégias e proporcionar o acúmulo do conhecimento na organização.

Avaliação de Resultados de Programas Educacionais

Nas organizações atuais, há a necessidade de a gestão de pessoas alinhar as suas práticas, incluindo treinamento, desenvolvimento e educação, à estratégia organizacional, pois tais práticas se tornam críticas para a viabilização desta, de forma que a mensuração de resultados também torna-se relevante ao medir o desempenho de seus recursos humanos. Pode-se dizer, portanto, que o foco da avaliação deve estar relacionado ao desempenho, ou seja, aos resultados (HOURNEAUX JR., 2010). De acordo com o autor,

[...] as pessoas vêm sendo treinadas pelas organizações para fazerem melhor suas tarefas. E, em decorrência disso, um dos objetivos desse treinamento – talvez o principal deles – seja o de que as pessoas devem trazer melhores resultados para as organizações. Daí, nada mais coerente que se queira saber o quanto essas ações contribuíram em termos de resultados para quem as proporcionou (HOURNEAUX JR., 2010, p. 314).

No Brasil, os resultados de programas educacionais para algumas empresas são considerados superficiais, já que os valores investidos são consideravelmente altos e tais programas permanecem desvinculados das estratégias organizacionais. Algumas críticas mais apontadas pelas empresas são a falta de foco do que se espera do treinamento, a não aplicação dos conceitos na prática e a falta de retornos financeiros. Esta última torna-se uma grande preocupação para as organizações, pois com o aumento constante da competitividade e a alavancagem da crise econômica, não há espaço para desperdício de recursos com programas educacionais ineficazes (EBOLI, 2002). Para Parry (1997) e Kirkpatrick (1998) citados por Eboli (2002, p.209), avaliar o aumento do desempenho a partir de programas de educação é o maior desafio. Para mensurar este desempenho, Eboli (2002) sugere a realização de três avaliações:

- a) Avaliação anterior ao treinamento: análise das necessidades;
- b) Avaliação durante o treinamento: análise das necessidades e aplicação de medidas corretivas;
- c) Avaliação após o treinamento: mensuração da aprendizagem aplicada no cotidiano de trabalho.

Ao que se refere às metodologias de mensuração de resultados, Leme (2005), Hourneaux Jr. (2010) e Eboli (2002) citam a avaliação em quatro níveis:

- a) Reação ou *Feedback*: Como o treinamento é percebido pelos participantes;
- b) Aprendizado: Avaliação do conteúdo aprendido;
- c) Comportamental: Análise das mudanças no comportamento do indivíduo;
- d) Resultados: Apuração do Retorno do Investimento.

Para avaliar um treinamento, é preciso planejar e integrar todo o processo de avaliação, identificando o que se pretende levantar, onde, quando e como será levantado (KIRKPATRICK, 1998 apud HOURNEAUX JR., 2010). Segundo Hourneaux Jr. (2010), existem outras metodologias criadas para avaliação de resultados, que consideram, também, a utilização de cálculos para mensurar os resultados do treinamento - Retorno Sobre Investimento (ROI) - atribuindo credibilidade aos programas e focando na análise de questões financeiras.

Quanto ao estabelecimento de indicadores,

um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com investimentos em treinamento. Os indicadores utilizados tradicionalmente [...] pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. É imperativo que se estabeleçam indicadores de mensuração estreitamente vinculados aos resultados do negócio [...]. Isso significa ser crucial avaliar e mensurar o impacto dos programas ofertados e das ações empreendidas nos resultados do negócio (EBOLI, 2002, p.208).

De acordo com Meister (1999), “é necessário fazer o acompanhamento de cada funcionário durante até cinco anos e entender qual foi a contribuição dele para a organização. A meta é avaliar o resultado da experiência da aprendizagem” (MEISTER, 1999, p. 56). Eboli (2002) acrescenta ao afirmar que muitos problemas não são corrigidos apenas com treinamento, para tanto é necessário acompanhar e desenvolver estratégias de aplicação de competências no local de trabalho.

A Gestão de Pessoas por Competências: Principais Impactos nas Organizações

O contexto do mundo atual, conforme salienta Carbone e outros (2009), caracteriza-se por constantes mudanças no ambiente empresarial, impulsionando as organizações a identificar modelos de gestão mais eficazes, ou seja, fontes de vantagem competitiva que promovam o desenvolvimento organizacional. Portanto, segundo Brandão e Guimarães (2001) citados por Carbone e outros (2009), a Gestão por Competências surgiu como uma alternativa vantajosa

aos tradicionais modelos de gestão, e tem como pressuposto que o domínio das competências mais valiosas possibilita um desempenho superior da organização frente à concorrência, ou seja, o desenvolvimento das competências essenciais contribui significativamente para os objetivos organizacionais (DURAND, 2000; PRAHALAD e HAMEL, 1990 apud CARBONE et al., 2009).

Para Carbone e outros (2009), a Gestão de Pessoas por Competências

propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap*, ou lacuna, de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou maximizá-lo. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2009, p. 69-70).

Nesta perspectiva,

minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminarem as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas). A área de gestão de pessoas, então, possui papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, avaliação de desempenho, remuneração, e benefícios, entre outros) podem promover ou reduzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de *gaps*, ou lacunas, de competências (CARBONE et al., 2009, p. 70).

Para Leme (2005) é possível implantar a Gestão por Competências na organização como um todo. Desta forma, a área de gestão de pessoas deve alinhar suas práticas, políticas e ações, de forma integrada, à estratégia organizacional, para que se adquiram as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2009).

A partir da estratégia corporativa e do diagnóstico de competências organizacionais, torna possível o planejamento de ações de gestão de pessoas. Essa etapa consiste fundamentalmente em mapear as competências humanas necessárias para a consecução dos objetivos estabelecidos na estratégia, realizar um diagnóstico a respeito e planejar ações para desenvolvê-las. (BRANDÃO et al., 2005 apud CARBONE et al., 2009, p. 71).

Competências: Definições, Modelos e Classificações

Para Dutra (2001), a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para o desenvolvimento das atribuições e responsabilidades do indivíduo. Porém, para o autor, esta visão é pouco instrumental, pois não há garantias de que a organização se beneficiará diretamente deste conjunto. Isto significa que a avaliação de um

funcionário deve estar relacionada à sua capacidade de entrega e não apenas ao que ele faz na perspectiva de cargo. A entrega, a que Dutra (2001) se refere, possui uma forte relação com competência, bastante plausível na concepção de Fleury (2000), citada por ele, na qual competência significa “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2000 apud DUTRA, 2001, p. 27).

Para Dutra (2004) citado por Carbone e outros (2009), existem duas grandes correntes acerca do tema. A primeira corrente, composta por autores norte-americanos como Boyatzis (1982) e McClelland (1973), entende a competência como um estoque de qualificações, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e competências, que capacita uma pessoa a exercer determinada função. A segunda corrente é representada por autores franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associam as competências às realizações ou produções de uma pessoa, não se referindo a um conjunto de qualificações. Esta última é a que mais se aproxima do que vem sendo utilizado nas organizações.

A competência, portanto, não pode ser entendida apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma, entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al., 2009, p. 43).

Quanto ao conceito de Competência Organizacional, Prahalad e Hamel (1990), citados por Carbone e outros (2009), afirmam que esta competência trata da capacidade da organização, da qual é capaz de torna-la efetivamente eficaz em seus resultados. As competências humanas podem ser classificadas como comportamentais, técnicas ou gerenciais, conforme salienta Cockerill (1994) citado por Carbone e outros (2009). As competências organizacionais podem ser classificadas como básicas – atributos necessários para sobrevivência da empresa, e essenciais – atributos diferenciadores, capazes de diferenciar a organização frente à concorrência, conforme relata Nisembaum (2000) citado por Carbone e outros (2009). Prahalad e Hamel (1990) citados por Carbone e outros (2009) contribuem ao afirmar que as competências essenciais são atributos da organização que possibilitam adquirir vantagem competitiva.

Eboli (2001) salienta que é necessário aplicar corretamente o conceito de competências essenciais, para que uma organização realize um diagnóstico eficiente de suas competências e, a partir de então, as competências humanas/individuais devem ser adquiridas para viabilização das competências empresariais.

Mapeamento e Mensuração de Competências

De acordo com Carbone e outros (2009), o mapeamento de competências visa identificar uma lacuna, que representa a divergência entre as competências necessárias a uma organização

e aquelas que realmente existem nesta, e esta identificação das competências necessárias é a primeira etapa do mapeamento de competências.

Analizando-se as competências uma a uma, veremos que geralmente as competências do colaborador não estão no mesmo nível de competências que a função precisa. A esse espaço ou a essa distância existente entre os dois pontos chamamos de *gap* (LEME, 2005, p. 5).

Segundo Carbone e outros (2009), a identificação das competências necessárias se dá através de uma análise da missão, visão, objetivos organizacionais e outras questões relacionadas ao planejamento estratégico da empresa. Quanto à identificação das competências já existentes na organização, conforme salientam Carbone e outros (2009), esta pode ser realizada através da avaliação de desempenho, uma vez que a competência humana é percebida através do desempenho do trabalhador. Entre os métodos mais utilizados de avaliação de desempenho estão a Avaliação 360° (Troca de *Feedbacks*) e o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), e orienta o desempenho organizacional e individual através de quatro perspectivas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, objetivando alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais aos objetivos organizacionais, através da definição de indicadores em diferentes prazos de forma equilibrada (CARBONE et al., 2009).

Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Uma Integração para a Vantagem Competitiva

De acordo com Freitas e Brandão (2006) citados por Carbone e outros (2009), a Educação Corporativa é um subsistema da Gestão de Pessoas, e tem por objetivo desenvolver competências humanas necessárias, através da identificação das competências existentes e ações de aprendizagem que eliminem possíveis lacunas entre tais competências. Eboli (2001) contribui ao afirmar que uma Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de trabalhadores pautado pela Gestão por Competências. “As Universidades Corporativas estão para o conceito de Competências, assim como os Centros de Treinamento e Desenvolvimento estavam para o conceito de cargo” (EBOLI, 2001, p. 116).

Um projeto de sistema de educação corporativa se diferencia de um centro de treinamento e desenvolvimento tradicional a partir da inclusão do conceito de competência crítica empresarial em seu planejamento. [...]. Os sistemas de educação corporativa (SECs) têm desempenhado papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas atreladas às competências empresariais (EBOLI, 2008, p. 172).

Para Eboli (2001), a missão da universidade corporativa é desenvolver os talentos humanos da organização, e seu objetivo principal refere-se ao desenvolvimento das competências organizacionais e humanas possibilitando a viabilização das estratégias empresariais. Segundo Eboli (2004, p. 54), o principal motivo para a implantação de um sistema de educação corporativa “é elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do

desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas, empresariais e humanas”. Segundo Ruas (2001), a Gestão por Competências tem por objetivo criar vantagem competitiva para as organizações, e é através do cenário do mercado atual que surge a preocupação com este modelo, tomando a posição da gestão de pessoas por cargos (EBOLI, 2008). Para tanto, se estabelece uma relação entre aprendizagem e desenvolvimento de competências.

No mesmo sentido, Carbone e outros (2009, p. 72) ressaltam que “a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em processos de aprendizagem”, desta forma, a educação corporativa é responsável por criar ações de aprendizagem com o objetivo de desenvolver competências. Fleury e Fleury (2006) contribuem relatando que a integração entre a aprendizagem e gestão do conhecimento é capaz de construir competências necessárias à organização. Para Fleury e Fleury (2006, p. 44), dos processos de disseminação do conhecimento, o treinamento pode ser “a forma mais corriqueira de se pensar no processo de aprendizagem e disseminação de novas competências”. De acordo com Leme (2005, p. 121),

O Treinamento e o Desenvolvimento com foco em Competências é como ministrar um remédio para trabalhar a causa do problema e não simplesmente um analgésico, que alivia a dor, mas que em breve não impede que os mesmos sintomas anteriores sejam novamente sentidos (LEME, 2005, p. 5).

No entanto, Ruas (2001) evidencia que os programas de treinamento nem sempre contribuem eficazmente para o desenvolvimento de competências, e podem não estar focados em sua relação com competências. Talvez estes programas desenvolvam competências, mas não as competências necessárias à organização, gerando falsas expectativas para seus dirigentes e um *gap* entre competências necessárias e competências desenvolvidas por tais programas. Ainda segundo o autor, isso ocorre porque estes programas concentram-se no desenvolvimento de conhecimento e, apesar de contribuírem imensamente para o “saber fazer” e o “saber ser”, ainda são insuficientes para desenvolver competências.

Além disso, um dos grandes problemas desta relação, programas de formação e desenvolvimento de competências, está na transferência e adaptação do aprendizado ao ambiente de trabalho (RUAS, 2001). Leme (2005) contribui afirmando que os programas tradicionais de treinamento baseiam-se, geralmente, no levantamento da necessidade de treinamento, através das informações do responsável pela área. Porém, possivelmente, não há uma base científica ou procedimento para se chegar a tais informações, podendo permanecer os *gaps* e as necessidades de treinamento. Contudo, para Ruas (2001, p. 251), “as iniciativas de formação continuam indispensáveis e todos os esforços devem ser mobilizados para torna-las mais efetivas e estratégicas”, apesar de que não deve ser a única abordagem utilizada no desenvolvimento de competências. Quanto as problemáticas no desenvolvimento de competências, pode-se considerar duas principais:

- a) As dificuldades de se compartilhar as competências individuais ou de grupos em âmbito organizacional;

- b) Os impactos restritivos dos tradicionais programas de treinamento, conforme citados anteriormente, implicam em um baixo retorno de investimento para a empresa e para o indivíduo. (RUAS, 2001).

Leme (2005) enfatiza a importância de desenvolver treinamento e desenvolvimento com foco em competências e salienta que estes programas representam economia de recursos, pois o que foi investido tende a dar retorno à empresa. Porém, Eboli (2008) reforça que tais treinamentos devem focar no desenvolvimento de competências essenciais/críticas da organização, que segundo Prahalad (1990) citado por Eboli (2008) é justamente o ponto central de uma estratégia. Já que o principal objetivo de um sistema de educação corporativa deve ser o desenvolvimento de competências críticas, torna-se evidente a necessidade de desenvolver programas educacionais baseados em um diagnóstico destas competências. Esta é a primeira etapa de um sistema de educação corporativa bem-sucedido.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

No primeiro momento das entrevistas buscou-se identificar o conhecimento sobre os principais conceitos do estudo. Quanto ao conceito de competência, para o entrevistado A, trata do dom, conhecimento ou perfil da pessoa. Para os entrevistados B; C; D e E, a competência é o conjunto de habilidades, atitudes, conhecimentos, porém apenas os entrevistados B e E citam a necessidade da entrega, conforme observado no discurso do entrevistado E:

[...] a questão das competências, seguindo bem a teoria, envolve várias outras coisas, porque a gente tem que ter o conhecimento, tem que ter a atitude e tem que ter a habilidade também de colocar aquilo em prática. Então, a gente sabe que pessoas, às vezes, não sabem, mas tem a vontade de fazer ou vice-versa, a pessoa sabe, mas não tem vontade de fazer. Então, essa competência em agregar isso tudo para que essa ‘pessoa saiba, ela faça e ela tenha habilidade de fazer, ela tenha essa atitude, é um grande desafio, que traz não só aquela ótica de treinar (ENTREVISTADO E, 2015).

Sobre o conceito de Gestão por Competências, cada entrevistado expõe um entendimento distinto em alguns aspectos, embora haja uma convergência em torno da ideia que a gestão por competências visa alavancar os resultados organizacionais. Para o respondente C, a Gestão por Competências viabiliza a identificação das necessidades de formação, já que corresponde a “forma de acompanhamento e controle desenvolvido para mapear e gerir os diversos perfis profissionais de forma a estabelecer um processo de formação adequado e pontual com o objetivo principal de proporcionar um melhor resultado para a corporação” (ENTREVISTADO C, 2015).

O conceito de Educação Corporativa proposto por todos os entrevistados tem correspondência com as teorias de Meister (1999), Eboli (1999) e Brandão (2004). Porém, apenas o entrevistado C menciona o desenvolvimento das competências como objetivo da Educação Corporativa, conforme propõe Eboli (2001). Quanto ao conceito de competência, existe correspondência em relação à teoria, sendo o conceito proposto pelos entrevistados B e E o mais desenvolvido, já que associam as qualificações à questão da entrega (Corrente

Francesa). Ao que tange o conceito de Gestão por Competências, todos os entrevistados relatam o fator de gerenciamento de competências individuais, mas não mencionam o desenvolvimento de competências essenciais através do gerenciamento dos *gaps*, conforme afirma Carbone e outros (2009), o foco deste modelo.

Em seguida, investigou-se o posicionamento da empresa em relação ao desenvolvimento de competências para manter a vantagem competitiva e o envolvimento de cada entrevistado no desenvolvimento destas competências. Os entrevistados A e E mencionaram a disponibilidade de diversos tipos de treinamentos e oportunidades para o trabalhador, conforme a sua preferência e disponibilidade. O entrevistado B relata que o posicionamento da empresa relaciona-se ao mapeamento de talentos e o desenvolvimento dos pontos necessários para melhoria. Para o entrevistado C, a empresa “considera como diferencial competitivo e principal fator para obtenção e atingimento dos objetivos estabelecidos” (ENTREVISTADO C, 2015). O entrevistado D alega não ter conhecimento sobre o posicionamento da empresa.

Quanto à participação de cada profissional no desenvolvimento de competências, o entrevistado A participa da elaboração de treinamentos da área, o entrevistado B e D participam desenvolvendo o conteúdo do treinamento, o entrevistado C participa deste processo, de forma ampla, através do mapeamento das necessidades dos parceiros, estabelecendo e promovendo a execução de propostas de formação e suprimindo possíveis carências através de treinamentos adequados, e o entrevistado E participa de todas as etapas conforme relata: “O meu envolvimento abrange todas as etapas, desde a demanda inicial [...] até toda logística do treinamento, toda logística de formação.” (ENTREVISTADO E, 2015).

Investigou-se, também, a existência de um alinhamento dos programas de Educação Corporativa aos objetivos da organização, o modo em que ocorre o alinhamento entre os objetivos da organização, do setor e do desenvolvimento de pessoas e a avaliação de cada entrevistado sobre a contribuição destes programas para o sucesso organizacional. Quanto à existência de um alinhamento entre os programas de Educação Corporativa aos objetivos organizacionais, todos afirmam que existe um alinhamento, como pode ser observado no discurso do entrevistado E: “eu acredito que sim, porque toda informação, todo módulo é muito pensado antes de ser divulgado, antes de chegar ao cliente fim - aos colaboradores” (ENTREVISTADO E, 2015).

Em relação ao alinhamento entre os objetivos da organização, do setor e do desenvolvimento de pessoas, o entrevistado A acredita que este acontece através de comunicação interna. Para os entrevistados C e E, esse alinhamento acontece através do Planejamento Estratégico, em reuniões e repasses em determinados períodos, envolvendo todas as áreas, ou em casos específicos. O início do ano é a fase de levantamento de necessidades de desenvolvimento e formação. O entrevistado D não respondeu esta questão. Sobre a contribuição da Educação Corporativa para o sucesso organizacional todos os entrevistados concordam que é fundamental.

Acho que os programas de educação corporativa são fundamentais. Não adianta só a liderança da organização saber para onde a empresa tem que ir, todo mundo tem que saber. Não só saber, tem que estar preparado para isso. (ENTREVISTADO A, 2015).

O entrevistado E acrescenta que a principal contribuição da Educação Corporativa é manter todos os membros cientes do que é esperado pela organização. Além disso, a Educação Corporativa tem papel formal e atende mais as questões de grupo, portanto, o indivíduo deve ser tratado à parte. O entrevistado D também relata alguns desafios como o compartilhamento e absorção do conhecimento, a logística do treinamento e a aplicação do aprendizado na prática. De acordo com Eboli (2008), o alinhamento do desenvolvimento de pessoas às estratégias do negócio deve partir do diagnóstico das competências críticas da organização. Porém, este fator não é mencionado. É importante, também, chamar a atenção para as dificuldades do desenvolvimento de pessoas a partir da educação corporativa, citadas pelo entrevistado D, que corresponde amplamente à teoria de Ruas (2001).

Em seguida, buscou-se verificar se há participação dos entrevistados na definição de competências essenciais e/ou individuais, como é feito esse processo e como é avaliado pelos entrevistados. Além disso, buscou-se identificar as competências essenciais da organização sob a ótica destes profissionais. Conforme o apurado, os entrevistados A, B e D não participam da definição de competências individuais e/ou essenciais. O entrevistado C participa estabelecendo as competências através do mapeamento e do que se espera de determinada função com base nos objetivos estabelecidos, e acredita que esse processo é necessário para o alcance destes objetivos.

O entrevistado E participa desse processo principalmente na fase de definição e desdobramento de objetivos e identificação do plano de formação, no início do ano, conforme relata: “Nós participamos, principalmente, nesse momento de desdobramentos dos objetivos. Então, nós deixamos bem claro o que o setor espera e o que cada um dos indivíduos também tem que se desenvolver para conseguir contribuir com aqueles objetivos” (ENTREVISTADO E, 2015). Ainda segundo o entrevistado E, esse processo é feito junto à liderança das áreas, onde o RH atua como suporte e, a partir dos objetivos definidos, identifica-se as melhores formas de desenvolvimento. Em relação às competências essenciais da organização, as mais citadas foram a inovação, a agilidade e a adaptação.

O processo de definição das competências individuais apresentado pelos entrevistados C e E possui correspondência com a teoria, da qual ocorre através do gerenciamento dos *gaps* entre competências dos indivíduos e competências que necessitam ser desenvolvidas, conforme afirma Leme (2005). Considerando os atributos que a organização qualifica como diferenciadores, como inovação, qualidade, tecnologia, design do produto, respeito ao consumidor e responsabilidade socioambiental, apenas a inovação citada pelos entrevistados A, D e E, e a qualidade citada pelo entrevistado D estão de acordo com tais competências.

No mesmo sentido, questionou-se aos entrevistados as competências individuais que consideram relevantes para o desenvolvimento de pessoas e se há uma relação com as competências essenciais. Os entrevistados A e B afirmam que as competências individuais são definidas através da demanda da área. O entrevistado A ainda cita algumas competências que considera relevantes, como a comunicação e a postura. O entrevistado C afirma que as competências individuais devem estar associadas ao negócio. Para o entrevistado D as competências individuais devem estar relacionadas à produção em si ou ao relacionamento entre indivíduos. Para o entrevistado E, as competências individuais mais importantes são aquelas relacionadas à atitude do indivíduo conforme relata: “Hoje nós temos trabalhado muito a questão da atitude. Acho que voltado a competências, temos trabalhado conhecimento, mas, principalmente, a habilidade, mas mais a questão da atitude, porque a atitude tem sido vista como um fator diferencial” (ENTREVISTADO E, 2015).

Os entrevistados C e E alegam considerar as competências essenciais ao definir as competências individuais a serem desenvolvidas em um treinamento, o que está de acordo com a teoria de Eboli (2008), ou seja, os programas de Educação Corporativa devem estar baseados no diagnóstico das competências essenciais e, a partir destas, é possível realizar o diagnóstico de competências individuais e organizacionais, conforme relata a autora. Conforme o observado, apenas o entrevistado A cita competências específicas como comunicação e postura.

No questionamento posterior, buscou-se verificar se a aplicação do aprendizado no cotidiano de trabalho é perceptível, ou seja, se há aproveitamento prático do aprendizado na vida real da empresa. Todos os entrevistados concordam que existe aproveitamento. Para o entrevistado B, o índice desse aproveitamento é de 100%. Para os entrevistados A e E, existem poucos casos em que o indivíduo não consegue aplicar, seja por um treinamento antecipado à instalação de novos sistemas ou por questões pessoais e/ou subjetivas envolvidas no momento do treinamento.

Cada curso, cada treinamento, cada formação vai ter a sua aplicação. Não necessariamente, a gente já identificou que 100% das pessoas aplicam. A gente sabe que existe um percentual que, mesmo com a mesma formação, com o mesmo desempenho, por questões pessoais ou subjetivas, não vão aplicar. Mas, a grande maioria das pessoas, a gente sempre tem tentado acompanhar, principalmente a aplicação (ENTREVISTADO E, 2015).

Em seguida, buscou-se identificar os parâmetros quantitativos que medem a qualidade dos cursos e/ou retorno financeiro para a organização, e os resultados mais frequentes destes. Os entrevistados A, B e D afirmam que não utilizam nenhum método de medição de retorno financeiro. Os três entrevistados mencionam o pré e pós-teste como um método quantitativo que mede a qualidade dos cursos. Este método consiste em uma prova composta de 10 questões aplicada no início e no fim do treinamento, visando verificar o ganho de conhecimento durante o treinamento.

A gente aplica a mesma prova duas vezes, no início do treinamento e no final, para ver se houve ganho durante o treinamento, porque você pode chegar lá com o conhecimento que a gente não sabia que você tinha, e o que eu preciso saber é se aumentou esse conhecimento dentro do que eu precisava. E então eu posso dizer se o treinamento foi eficaz ou não (ENTREVISTADO D, 2015).

Dependendo da nota, o indivíduo pode repetir o treinamento, ser considerado apto, ou ser um multiplicador do conhecimento em necessidades de treinamentos futuros. Os entrevistados A e D mencionam, também, a avaliação de reação, onde o participante avalia questões como instrutor, material, estrutura, etc. O entrevistado D ainda afirma que é realizada uma avaliação do envolvimento e participação de cada aluno no treinamento. Os entrevistados B e C citam a avaliação da qualidade dos cursos através de indicadores, onde o indicador de treinamento é vinculado aos indicadores do negócio. Desta forma, é possível observar o desempenho dos funcionários em relação ao alcance destes indicadores. O entrevistado E, por

sua vez, relata o cálculo BC (Benefício/Custo) com base no monitoramento de indicadores como forma de avaliar a viabilidade e o retorno dos treinamentos.

Nós trabalhamos com o monitoramento dos indicadores, nós fazemos um cálculo do BC lá, que seria o benefício/custo, benefício que o treinamento traz e custo que ele gerou. Se esse número for maior ou igual a 1, nós fazemos essa iniciativa de formação. Se ele for menor ou igual a 1, nós não fazemos a formação. Então, esse retorno financeiro também é monitorado. É algo parecido com questão mais teórica, com o ROI, só que nós fazemos esse cálculo de benefício/custo (ENTREVISTADO E, 2015).

Quanto aos resultados mais frequentes destas avaliações, os entrevistados A, B, D e E alegam que estes normalmente são positivos, e o entrevistado C enfatiza o alcance dos objetivos estabelecidos. Porém, para o entrevistado B, é importante considerar a relação entre os resultados e a identificação correta das necessidades. Os entrevistados D e C relatam que, para resultados negativos, é gerado um plano de ação para corrigir as falhas ou realiza-se uma revisão no planejamento. Sobre os parâmetros utilizados, entende-se que os entrevistados utilizam parcialmente a avaliação em quatro níveis, citada por Leme (2005), Hourneaux Jr. (2010) e Eboli (2002). Os entrevistados A, B, e D, utilizam a avaliação do aprendizado através do pré e do pós-teste. Os entrevistados A e D utilizam, também, a avaliação de reação. O entrevistado E, por sua vez, utiliza a avaliação dos resultados que consiste em apurar o retorno do investimento. Já os entrevistados B e C utilizam indicadores vinculados ao negócio que, segundo Eboli (2002) são fundamentais para avaliar resultados de treinamentos.

Posteriormente, buscou-se verificar a existência de métodos de medição do aproveitamento dos cursos após o treinamento, e a avaliação dos entrevistados sobre estes. O entrevistado D alega não aplicar esta avaliação. O entrevistado A relata que há um acompanhamento de três meses para verificar se as ferramentas estão sendo utilizadas de forma correta e menciona a *feedback* das áreas solicitantes como forma de avaliação. O entrevistado B e E afirmam que após três meses do fim do treinamento é realizada uma pesquisa que avalia a retenção das informações (Curva de Retenção) e a necessidade de reciclagem do conteúdo. O entrevistado C menciona o pós-teste, a avaliação de efetividade e o monitoramento dos KPI's relacionados aos indicadores.

Para os quatro entrevistados, estes métodos têm sido adequados até o momento, porém apresentam algumas deficiências. Para o entrevistado A, o *feedback* da área deveria ser formalizado. Para o entrevistado B, a avaliação do treinamento é influenciada por fatores subjetivos e existem pessoas que não são passíveis de avaliação. Para os entrevistados C e E, estes métodos não são eternos e devem ser modificados conforme a necessidade. Percebe-se, portanto, que os entrevistados A, B, C e E, acompanham ou monitoram, de maneiras distintas, a aplicação e/ou absorção do conhecimento após determinado período do treinamento. Este acompanhamento é considerado primordial para mensurar o aumento de desempenho segundo Eboli (2002) e Meister (1999), o que esta última chama de resultado da experiência da aprendizagem.

No questionamento seguinte, buscou-se verificar a percepção dos entrevistados sobre a relação entre competências e ações de educação corporativa. Todos os entrevistados concordam que as ações de Educação Corporativa devem estar vinculadas às competências. Para os

entrevistados B e D, a existência das ações de Educação Corporativa depende da existência de *gaps* entre competências, que precisam ser eliminados. Os entrevistados C e E afirmam que a Educação Corporativa existe para suprir as necessidades de desenvolvimento dos funcionários: “As ações de educação corporativa tem como objetivo suprir e/ou aperfeiçoar eventuais necessidades profissionais dos funcionários a que se destinam visando à obtenção e ou melhoria dos objetivos estabelecidos” (ENTREVISTADO C, 2015). Conforme o observado, existe uma convergência sobre o vínculo entre Educação Corporativa e Competências em que, de acordo com Eboli (2004), o objetivo da primeira constitui o desenvolvimento da segunda.

Em seguida, verificou-se a existência de indicadores que mostram aquisição de conhecimento após o treinamento, sua abordagem e a avaliação dos entrevistados sobre estes indicadores. Todos os entrevistados citam o pré e pós-teste como indicador de aquisição de conhecimento, que pode ser classificado como quantitativo e qualitativo, como relatam os entrevistados B, C e E, pois, através da quantidade é possível mensurar a qualidade. Além do pré e pós-teste, o entrevistado E cita o questionário de pré e pós-treinamento aplicado na própria execução da atividade. Segundo este entrevistado, os indicadores podem ser qualitativos porque mensuram a melhoria do desempenho do indivíduo e, além disso, existe a questão da subjetividade.

Essas aplicações têm coisas quantificáveis, mas a grande maioria também pode ser qualitativa, ou da melhora da qualidade do desempenho daquele colaborador. Eu acho que quando você fala de pessoas, é muito difícil você se prender só a resultados numéricos. Eu acho que o ser humano é muito mais subjetivo. Mas, as empresas têm tendenciado a dar mais credibilidade para quando você tem dados para demonstrar. (ENTREVISTADO E, 2015).

O entrevistado B, considera este indicador fundamental, e o entrevistado C acrescenta que tais indicadores possibilitam possíveis correções e/ou adequações no quadro de funcionários. Entende-se, portanto, que todos os entrevistados utilizam a avaliação de aprendizado da avaliação em quatro níveis, citada por Leme (2005), Hourneaux Jr. (2010) e Eboli (2002), para medição da aquisição de conhecimento. Neste caso, o indicador utilizado é o resultado do pré e pós-teste ou do questionário de pré e pós-treinamento.

Por fim, o último questionamento buscou identificar se há eficácia dos treinamentos no desenvolvimento de competências, as capacidades individuais e organizacionais mais desenvolvidas, e os benefícios mais observados em relação ao desempenho de um funcionário após o treinamento. Todos os entrevistados concordam que os treinamentos são eficazes no desenvolvimento de competências. Quanto às competências individuais mais desenvolvidas, o entrevistado A cita a responsabilidade e o comprometimento, o entrevistado B menciona a mudança de atitude e de pensamento, o entrevistado C enfatiza o trabalho em equipe e a agilidade. Os entrevistados D e E relatam que as mais desenvolvidas são as competências técnicas e comportamentais, respectivamente. O entrevistado E menciona, também, a preocupação com a redução de custos e a melhoria de processos.

As competências organizacionais mais desenvolvidas segundo o entrevistado A são a motivação e satisfação dos funcionários. Para o entrevistado B é a capacidade gerencial, para o entrevistado C é a gestão de pessoas, de processo e de projetos, e para o entrevistado E são a capacitação, a dedicação e o comprometimento dos funcionários. Os benefícios mais

observados pelo entrevistado A é o sentimento de valorização por parte dos funcionários e a possibilidade dos participantes se tornarem multiplicadores do conhecimento adquirido. Para os entrevistados B e E são a mudança de conduta e a melhoria de desempenho, para o entrevistado C são a melhoria dos processos, a satisfação do cliente, o retorno financeiro e a maior participação no mercado, e para o entrevistado D são a aptidão para realização das tarefas e a redução da margem de erros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização considera o desenvolvimento de competências como um diferencial competitivo e trata a educação corporativa como aspecto fundamental para seu sucesso. Porém, o conceito de competência é conhecido de forma superficial pela maior parte dos profissionais associados a esta função, do qual está mais relacionado à corrente norte-americana, sem considerar a garantia de entrega/valor. Além disso, o foco da gestão por competências - o desenvolvimento de competências essenciais, bem como o próprio conceito, não é bem disseminado na organização. Esta é uma deficiência do próprio Planejamento Estratégico, que não parece considerar a identificação das competências essenciais para o diagnóstico das necessidades de desenvolvimento de pessoas.

As áreas responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas, contribuem com a estratégia empresarial através da identificação das necessidades, elaboração e disponibilização dos treinamentos, e da preparação, desenvolvimento, e capacitação de funcionários. Porém, é preciso chamar atenção para o desconhecimento da visão, missão e objetivos organizacionais por parte de profissionais deste nível, o que pode dificultar um correto alinhamento das áreas e do desenvolvimento de pessoas à estratégia empresarial. Existe ainda uma falta de distinção entre os conceitos de competência essencial e organizacional. Isso pode ser explicado, em parte, pelo fato destes profissionais não participarem e/ou acompanharem o processo de diagnóstico destas competências. Além disso, a maior parte destes profissionais não participa da definição de competências individuais para realização de treinamentos. Estes fatores parecem explicar a falta de conhecimento em relação às competências consideradas essenciais pela organização, e a dificuldade de se estabelecer uma relação entre competências essenciais e competências individuais.

Em relação às ferramentas utilizadas para medição de resultados, percebe-se que cada área utiliza, em parte, a Avaliação em Quatro Níveis de Kirkpatrick, além de alguns indicadores vinculados ao negócio, para mensurar a qualidade dos cursos e a aquisição de conhecimento dos participantes. Porém, é importante destacar que apenas os treinamentos promovidos pela área de Recursos Humanos passam pela avaliação do retorno do investimento, apesar de não corresponder à metodologia mais reconhecida pela literatura: ROI. Quanto à avaliação da aplicabilidade das competências no cotidiano de trabalho, esta é realizada através de acompanhamento e da avaliação de absorção de conteúdo em determinado período após o treinamento. Porém, cabe destacar que retenção de conteúdo não implica em garantia de aplicação prática. No entanto, para a organização, todas as ferramentas de medição utilizadas são as mais adequadas até o momento, e os resultados observados são positivos. Portanto, a organização considera que os treinamentos acarretam aproveitamento prático para a empresa.

Sobre a relação entre educação corporativa e o desenvolvimento de competências, há um forte laço sob a perspectiva da organização, sendo os seus programas eficazes no desenvolvimento de capacidades individuais e organizacionais. Estes programas têm sido

capazes de desenvolver competências técnicas, conforme demanda, e competências comportamentais como responsabilidade, comprometimento, mudança de atitude, trabalho em equipe e agilidade. No âmbito organizacional, têm sido desenvolvidas capacidades como a motivação, dedicação e comprometimento de funcionários, e capacidade gerencial para gestão de pessoas, processos e projetos. Porém, considerar estas últimas como competências organizacionais desenvolvidas pode ser um equívoco, já que o conceito de competência organizacional não é bem desenvolvido na organização.

Existem, ainda, alguns benefícios observados pela organização em relação ao desenvolvimento de pessoas a partir de programas de educação corporativa, como o sentimento de valorização dos funcionários, a mudança de conduta, a melhoria de desempenho, a melhoria dos processos, a aptidão para realização de tarefas, a redução da margem de erros nas atividades de trabalho, a satisfação do cliente, o retorno financeiro e a maior participação no mercado. Além disso, a empresa possibilita que participantes dos cursos se tornem multiplicadores do conhecimento, incentivando a pró-atividade, a eficiência no trabalho e a redução de custos para a organização.

A educação corporativa, portanto, possui parcelas de contribuição significativas para a gestão por competências considerando o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, que geram diversos benefícios para a organização e devem representar peças importantes para a sua competitividade, e constitui-se de uma importante ferramenta que atua junto a este modelo de gestão. Porém, é importante ressaltar que o foco da gestão por competências não é bem trabalhado na organização, e tanto a educação corporativa como suas demais ferramentas podem não estar bem direcionadas, enfraquecendo a atuação deste modelo e os seus resultados. Entende-se, portanto, que a eficiência no desenvolvimento de competências pode ser real, mas estas competências podem não representar as competências necessárias a um desempenho competitivo da organização.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Giselle Reis. **Universidade corporativa e a gestão de recursos humanos: novas configurações para antigas funções?** Um estudo na universidade corporativa do Banco do Brasil. 2004. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte.

CAMPOLINA, Luzete; SOUZA, José Renato Coelho de. **Qualificação de mão de obra: cenário brasileiro.** CMM, 2011. Disponível em: <http://www.cmmmg.com.br/?pg=conteudo&id=163&L=PTBR&Artigos>>. Acesso em: 04 de out. 2013.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DUTRA, Joel Souza. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado** para o gerenciamento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 6, p. 109-129.

EBOLI, Marisa. **Coletânea universidade corporativa: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria T (Org.). **As pessoas na organização**. 15. ed. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 12, p. 185-217.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA, Joel S; FLEURY, Maria T.; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 8, p. 172-197.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HOURNAUX JUNIOR, Flavio. Avaliação de resultados. In: EBOLI, Marisa et al. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 8, p. 242-267.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.