

Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências

Pedro Paulo Carbone

Doutor em Economia de Empresas pela Universidade Católica de Brasília (UCB) – Brasília, DF – Brasil. Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-Ebape) - Rio de Janeiro, RJ – Brasil. Diretor executivo do Inteletto - Instituto de análise do comportamento e desenvolvimento de competências - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6999801964219395>

E-mail: carbonepp@gmail.com

Recebido em: 10/03/2014. Aprovado em: 23/06/2014. Publicado em: 14/12/2015.

RESUMO

Muito se discutiu nos últimos anos sobre o papel e a importância das universidades corporativas. Se de um lado esse debate revitalizou o sistema de desenvolvimento profissional das organizações, de outro acabou gerando dúvidas se a nova nomenclatura da antiga área de T&D (treinamento e desenvolvimento) trazia contribuições significativas para o processo. Criar uma universidade corporativa e continuar fazendo os mesmos treinamentos e procedimentos de antes não significa mudança alguma.

Palavras-chave: Educação corporativa. Trilha de treinamento. Treinamento e desenvolvimento.

Management by competence and corporate education: paths for skill development

ABSTRACT

Much has been discussed lately on the role and importance of corporate universities. If, on the one hand, the debate revitalized organizations' professional development system, on the other it questioned if the new naming convention of the old T&D (training and development) field brought significant contributions to the process. Creating a corporate university with the same old training and procedures meant no change.

Keywords: *Corporate education. Training trail. Training and development.*

INTRODUÇÃO

Muito se discutiu nos últimos anos sobre o papel e a importância das universidades corporativas. Se esse debate revitalizou o sistema de desenvolvimento profissional das organizações, também acabou gerando dúvidas se a nova nomenclatura da antiga área de T&D (treinamento e desenvolvimento) trazia contribuições significativas para o processo. Criar uma universidade corporativa e continuar fazendo os mesmos treinamentos e procedimentos que antes não significa mudança alguma.

A grande mudança de perspectiva da área de T&D não está em ser rebatizada com novo nome, mas sim na mudança de orientação do planejamento e das ações de desenvolvimento que são realizadas. Em primeiro lugar, a consciência que essa nova área não faz mais “treinamento padrão”, mas sim desenvolvimento de competências. Essa não é uma troca semântica, mas uma mudança de concepção. Saímos do domínio do processo (*treinamento*) para mergulharmos no domínio do humano (*competências*).

O treinamento formal, voltado para a qualificação restrita do trabalhador, é um processo importante e permanente da sociedade humana, mas constitui uma forma específica de desenvolvimento que nem sempre é eficaz, mesmo porque muitas profissões e atividades laborais exigem um trabalhador que saiba lidar com situações complexas não abraçadas pela limitação da qualificação formal. A qualificação, ao delimitar fronteiras de atuação, pode dificultar sobremaneira que o trabalhador lide com situações imprevistas que exijam reflexão e interpretação de fenômenos. Assim, nas organizações baseadas em conhecimento, onde o funcionário precisa interpretar a realidade para depois decidir pelo caminho de ação, o treinamento tradicional pode ser um péssimo mecanismo de capacitação. Entretanto, o tempo que se leva para planejar e produzir um treinamento sofisticado e contextualizado muitas vezes é longo demais, tornando-o inoperante diante de uma realidade mutável, complexa e caótica.

Para esses casos, ações não ortodoxas de desenvolvimento, como o *coaching* com especialistas, comunidades de compartilhamento de conhecimentos, visitas técnicas, treinamento *on the job*, podem ser mais eficientes e eficazes. O que parece claro em vários estudos é que, nas organizações que possuem processos de trabalho padronizados, o treinamento formal e presencial, sem dúvida, continuará sendo um modo eficaz de desenvolvimento. Já para organizações de conhecimento, essa lógica não vale.

O que a organização precisa entender é que para cada tipo de processo de trabalho e resultado esperado há um meio de desenvolvimento de competências mais eficaz. Boa parte das pesquisas empírico-científicas sobre práticas de gestão de pessoas investigam que tipo de ação de desenvolvimento de competências pode ser mais eficiente para cada tipo de resultado desejado pela organização. Em pesquisa realizada por Carbone (2012), em grande banco de varejo brasileiro, verificou-se que o treinamento clássico de crédito não era o melhor mecanismo de desenvolvimento de competências para as agências de crédito pessoa física, por exemplo. Nesse caso, as certificações de conhecimento mostraram-se muito mais eficazes para promover o resultado da adimplência.

Assim, neste artigo, vamos verificar quais são as práticas de gestão de pessoas vinculadas à gestão por competências e mergulhar mais detidamente na prática de desenvolvimento de competências, foco de ação das universidades corporativas.

OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

É grande o número de pesquisas produzidas nas últimas décadas para compreender o impacto das práticas de gestão de pessoas (GP) nas organizações. Teorias de vários campos de estudo, como a psicologia, a administração e, principalmente, a economia, aprofundaram essa temática, tentando explicar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e o nível dos resultados das organizações.

Esse conjunto de estudos teóricos tem sido constantemente utilizado para verificar o potencial dos processos de gestão de pessoas na determinação da *performance* das organizações (DELANEY E HUSELID, 1996). Os estudos mostram que não há mais dúvidas quanto ao impacto das práticas de gestão de pessoas na *performance* individual e organizacional (HUSELID, 1995; CROOK ET AL., 2011; PLOYHART E MOLITERNO, 2011), e que as práticas que produzem resultados superiores são aquelas direcionadas tanto para a identificação, desenvolvimento e valorização de competências específicas da empresa, quanto para promoção de um ambiente participativo, equilibrado e saudável, onde o funcionário possa se manter motivado (CARBONE, 2012).

Nesse campo de pesquisa duas correntes se destacam. A primeira é composta de estudos que avaliam o uso de práticas individuais de gestão de pessoas de alta *performance*, como o recrutamento e seleção com foco em competências específicas da organização (BECKER E HUSELID, 1992), o compartilhamento de informações entre funcionários (MORISHIMA, 1991), o treinamento direcionado às competências específicas (BARTEL, 1994; KNOKE E KALLEBERG, 1994) e a participação nos lucros e resultados (KRUSE, 1993). Uma segunda corrente preocupou-se com a sinergia e a complementaridade entre as práticas de gestão de pessoas, defendendo que os sistemas de práticas de gestão de pessoas, quando bem conectados, apresentam maior capacidade de impactar positivamente os resultados da organização. A justificativa está no fato de que a complementaridade e a sinergia entre as práticas permitem desenvolvimento ainda maior do capital humano da empresa, alcançando resultados mais significativos (BAKER ET AL., 1994; IDDEKINGE ET AL., 2009). Programas de seleção por competências, por exemplo, articulados com sistemas de desenvolvimento de competências específicas necessárias à organização produzem mais resultados que a aplicação de uma dessas práticas isoladamente; assim como a avaliação de desempenho conectada a programas de desenvolvimento de competências e sistemas de compensação mediante remuneração

variável são muito mais eficazes na geração de perfis de alta performance do que o investimento em apenas uma dessas medidas.

Pode-se perguntar, então, qual é o conjunto de práticas de gestão de pessoas que geram resultados? Como observado, a literatura referenciada aponta práticas de gestão de pessoas de duas naturezas: 1ª) aquelas que ajudam a construir um ambiente de trabalho equilibrado, saudável e motivado, tais como a gestão participativa que estimula o comprometimento e a permite a inovação, o gerenciamento do clima organizacional para construir um relacionamento interno saudável e inibir condutas indesejáveis, a gestão do *turnover* com a finalidade de manter funcionários competentes no trabalho e, ainda, a oferta de benefícios indiretos, como planos assistenciais e de saúde que asseguram a qualidade de vida do trabalhador; e 2ª) e aquelas práticas de gestão de pessoas vinculadas ao modelo de competências, conforme descritas do quadro 1, a seguir.

Na coluna da esquerda do quadro 1 estão assinalados os processos clássicos de RH e, na coluna à direita, as práticas de gestão de pessoas por competências a eles vinculadas.

Agora, talvez, fique mais compreensível a sustentação lógica do modelo de gestão por competência. O que o modelo propõe, em última instância, é a reunião de um conjunto de práticas de gestão de pessoas, por competências (conforme o quadro 1, segunda coluna), articuladas sinergicamente, testadas e validadas. Como visto, a teoria diz que as práticas de gestão de pessoas não devem ser aplicadas isoladamente, porque têm baixa eficácia. Alta eficácia só é possível alcançar quando se aplicam práticas de gestão de pessoas por competências de maneira articulada, promovendo sinergia entre elas. Isso faz todo o sentido e é intuitivo para os profissionais de gestão de pessoas. Sabe-se, por exemplo, que é pouco eficaz selecionar um funcionário para determinada função na organização e não desenvolver adequadamente suas competências específicas para os processos de trabalho que vai enfrentar no cotidiano.

Quadro 1 – Práticas de gestão de pessoas vinculadas à gestão por competências

Processos clássicos de RH	Práticas de gestão de pessoas vinculadas à gestão por competências
Seleção	Recrutamento por competências (interno e externo)
	Seleção por competências (interna ou externa)
	Movimentação interna por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competência
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de desenvolvimento de competências (PDCI)
	Certificação de conhecimentos
Remuneração e recompensa	Remuneração por competências e desempenho
	Reconhecimento por competência
Avaliação de desempenho	Avaliação de metas de desempenho
	Avaliação de competências com múltiplas fontes de avaliação

Fonte: Carbone, Pedro P. et al (2015).

Assim, o que a gestão por competências propõe é um conjunto determinado de práticas de gestão de pessoas por competências lógico, harmônico e sinérgico.

Do ponto de vista organizacional, o modelo de gestão por competência dá organicidade à aplicação das práticas de gestão de pessoas e torna sinérgica essa união de ações. Como mostra a figura 1, a seguir, primeiro *captam-se* pessoas com um conjunto de competências próximo ao desejado pela organização. No segundo momento

capacita-se, ou seja, desenvolvem-se as competências específicas que o indivíduo precisa utilizar no seu trabalho. Logo após *avalia-se* a competência colocada em prática no cotidiano pelo funcionário e *certifica-se*, para registrar quem domina aquele saber. Por fim, faz-se a devida *recompensa* pelo exercício da competência e o alcance do desempenho pactuado, a fim de manter a pessoa motivada para reaplicar suas competências no cotidiano laboral.

Figura 1 – As fases do modelo de gestão por competências



Fonte: Carbone, Pedro P. et al (2015).

Para a organização, essa união de práticas de gestão de pessoas por competências garante o alcance do desempenho organizacional e produtividade funcional, objetivos últimos de qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

Sob o ponto de vista funcional, o funcionário tem muitos ganhos. O modelo de competências é meritocrático. Ganha mais, ascende profissionalmente mais rápido e é valorizado aquele funcionário que exerce as competências específicas desejadas pela organização e alcança, conseqüentemente, o desempenho pactuado com o superior hierárquico. Em contrapartida, quem não tem a competência e não alcança o desempenho desejado, passa a ter um caminho claro para desenvolver suas competências no trabalho, de forma que o modelo não é excludente, mas promotor do crescimento profissional. Ademais, o modelo de gestão por competências permite a clarificação do papel funcional de cada indivíduo e suas possibilidades de ascensão dentro da organização, pois opera com perfis de competência sob avaliação sistemática, passíveis de certificação. Esse modelo oferece mais uma referência de qualidade para o exercício das competências no trabalho e possibilita à organização delimitar os pré-requisitos para ascensão profissional. Como visto, todos ganham: organização e funcionários.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O quadro 2, à frente, retrata, por sua vez, as práticas de gestão de pessoas (GP) para *desenvolvimento de competências*.

Identificou-se, para esta dimensão, quatro práticas de gestão de pessoas que devem ser colocadas em ação de forma integrada para o desenvolvimento de competências.

A primeira delas diz respeito ao *sistema de planejamento educacional ou instrucional*.

A premissa é que sem o planejamento adequado, as práticas de desenvolvimento de competências colocadas em ação podem facilmente perder a direção, tornando-se pouco eficazes. A organização precisa desenvolver competências específicas para os diversos processos e desafios do trabalho.

Logo, recomenda-se sistematizar a capacitação por competências, incentivando o desenvolvimento daquelas competências que apoiam diretamente o negócio e os processos-chaves da organização.

Mas como se faz isso? Os passos para esse procedimento são diagnosticar a necessidade de desenvolvimento de competências e, para isso, sugere-se mapear as competências profissionais desejadas para cada espaço ocupacional exercido na organização, bem como os conhecimentos necessários para o exercício de cada competência. A derivação das competências em conhecimentos é necessária à medida que o treinamento, na forma clássica que conhecemos, é quase sempre cognitivo, especificado por conteúdos programáticos, nada mais do que uma lista hierárquica e inter-relacionada de conhecimentos. Isto posto, as matrizes de conhecimentos ajudam sobremaneira na estruturação do sistema de capacitação da organização. Além disso, e já de posse das matrizes de competências e de conhecimentos, resta agora sistematizar a capacitação por dimensões ou desafios do trabalho.

Embora haja várias maneiras de descrever essas dimensões, este artigo sugere a seguinte sistematização da capacitação:

- por área - capacitação dirigida ao desenvolvimento de competências requeridas em áreas, gerências ou setores de trabalho;
- por cargo - capacitação dirigida ao desenvolvimento de competências requeridas ao exercício de cargos ou funções da organização;
- por competências comportamentais universais - capacitação dirigida para o desenvolvimento de competências relacionais desejadas para todos os funcionários da organização;
- por competências gerenciais - capacitação dirigida ao desenvolvimento de competências gerenciais requeridas para o exercício de cargo de gestor na organização;
- por processo ou resultado - capacitação dirigida ao desenvolvimento de competências requeridas para a execução de processos-chaves e resultados desejados pela organização.

Figura 2 – Sistematização da capacitação por competência



Fonte: Carbone, Pedro P. et al (2015).

A segunda prática de gestão de pessoas sugerida para esta dimensão de desenvolvimento de competências é o sistema de *trilhas de aprendizagem por competências*.

O desenvolvimento profissional tem se configurado como um dos principais temas na gestão empresarial nos últimos anos. As constantes transformações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais têm obrigado as organizações a desenvolver competências para enfrentar um cenário empresarial e mercadológico cada vez mais dinâmico. São comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover o desenvolvimento de pessoas e organizações. As trajetórias estabelecidas para obtenção de vantagem competitiva parecem fluir na mesma direção, em que pesem as diferenças semânticas das diversas

propostas metodológicas do universo da gestão de pessoas, como a gestão do desempenho, a gestão por competências, a gestão da aprendizagem, a gestão do conhecimento, a gestão dos ativos intangíveis, a gestão do capital humano e a gestão do capital intelectual. A competitividade parece estar vinculada, cada vez mais, à capacidade da organização de integrar seus recursos humanos em torno de objetivos e metas organizacionais (BRANDÃO & CARBONE, 2004).

Assim, as ações de aprendizagem promovidas pelas organizações orbitam em torno do desenvolvimento de competências relevantes à consecução de objetivos organizacionais, ou seja, objetivam desenvolver competências específicas necessárias à sua atuação.

Ocorre que muitas organizações utilizavam, ainda, o conceito de “grades de treinamento” para promover

o desenvolvimento de competências profissionais de seus funcionários. Como observam Brandão e Carbone (2004), as grades de treinamento se inserem entre as concepções tradicionais de programas de capacitação. Esse modelo mostra-se limitado, principalmente pelas seguintes razões:

- a capacitação restringe-se à realização de cursos formais, desconsiderando as diversas outras possibilidades de aprendizagem existentes no ambiente social;
- o processo de desenvolvimento profissional está preso à estrutura de cargos da organização, desconsiderando a diversidade e o dinamismo do conteúdo das atividades cotidianas dos profissionais;
- as “grades” podem inibir a ampliação do papel ocupacional das pessoas e o desenvolvimento de competências que vão além das prescrições do cargo; e
- o caráter obrigatório dos treinamentos, além de configurar o controle psicossocial da organização sobre a pessoa, desconsidera as diferenças individuais em termos de motivação, aspirações, objetivos, competências e experiência.

Além disso, esse modelo restringe o acesso a outras oportunidades de aprendizagem, uma vez que os cursos presenciais nem sempre estão disponíveis. As organizações precisam, assim, de um novo referencial para orientar suas ações de desenvolvimento de competências, ou seja, de um modelo que possa capacitar de modo mais rápido, acessível e dinâmico todos os funcionários.

É nesse contexto que, no entender de Brandão e Carbone (2004: 88), surge a noção de *trilhas de aprendizagem*, como uma “estratégia alternativa para promover o desenvolvimento profissional, tomando-se como referência não só as expectativas da organização em termos de competências, mas também as conveniências, necessidades, preferências e aspirações das pessoas. Trilhas de aprendizagem são consideradas caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. Aprender, sob essa perspectiva, pode ser entendido como desenvolver a competência através de uma trilha”.

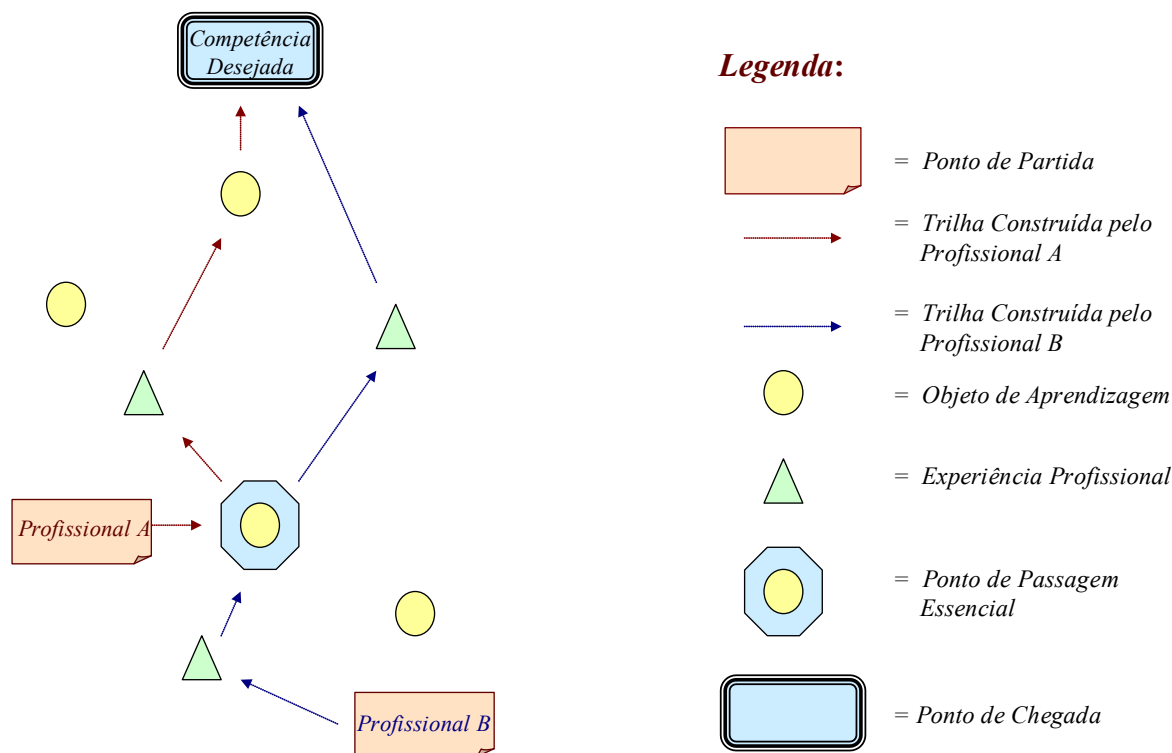
Assim, cada trilha pode conter, por exemplo, uma diversidade de soluções de aprendizagem disponíveis no ambiente social, por exemplo, viagens de estudo, estágios, treinamentos das mais diversas natureza e formatos, palestras e aulas gravadas, reuniões de trabalho, seminários, congressos, livros, jornais, revistas, vídeos instrucionais, filmes do eixo comercial, publicações formativas, grupos de discussão, *sites* na Internet, entre outros. Cada profissional, ao definir um curso de ação a ser seguido para o seu crescimento, está, na prática, construindo uma trilha única, particular, específica, contextualizada às suas necessidades, aspirações e desafios.

O referencial das trilhas de aprendizagem baseia-se na noção de *navegação profissional* de Le Boterf (1999), na qual profissionalizar-se é o mesmo que navegar em uma rede ampla e plural de oportunidades de desenvolvimento de competências. A figura 3, a seguir, retrata a trajetória de desenvolvimento de competências de diferentes pessoas que, embora tenham os mesmos interesses ou objetivos, constroem diferentes caminhos de aprendizagem. E como aprender faz nascer novas necessidades, cada ponto de chegada representa um novo ponto de partida.

Ainda segundo Brandão e Carbone (2004), ao adotar o modelo de trilhas de aprendizagem a organização incorpora as seguintes premissas de desenvolvimento profissional para os seus funcionários:

- a construção de uma trilha de aprendizagem é um ato voluntário;
- a aprendizagem pode ocorrer por vários caminhos e a competência adquirida é mais importante que a forma de aquisição;
- cada um constrói a sua trilha a partir de interesses pessoais, estilos de aprendizagem preferidos, desempenho, formação, experiência e de necessidades organizacionais;
- cada trilha é única e depende da trajetória profissional e das aspirações de quem a constrói;
- as trilhas devem conciliar as necessidades de competências da organização com os anseios pessoais por desenvolvimento na carreira.

Figura 3 – Trilhas de aprendizagem: navegação profissional



Fonte: Le Boterf (1999) apud Freitas e Brandão (2006:103)

Nessa perspectiva, o funcionário poderá construir suas próprias trilhas, a partir do seguinte:

- a constatação de defasagens no desempenho;
- a busca de desempenho superior;
- os anseios de desenvolvimento pessoal e profissional (planejamento da carreira, busca de satisfação profissional, objetivos pessoais etc.);
- a necessidade de adaptação a novas estratégias e tecnologias da organização.

Esse modelo de trilhas de aprendizagem tem, portanto, os seguintes objetivos:

- permitir acesso livre às ações de desenvolvimento identificadas como recursos vinculados às competências da organização;
- oferecer aos funcionários uma visão sistêmica da formação profissional;
- tornar visíveis as expectativas da organização em relação aos funcionários;
- favorecer o desenvolvimento integral da pessoa;
- estimular o autodesenvolvimento permanente; e

- tornar o processo de desenvolvimento profissional aberto ao ambiente social.

Como mostra o quadro 2 (3ª linha, 4ª coluna), a seguir, a organização pode sugerir trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências em várias direções ou objetivos, tais como:

- trilhas para o desenvolvimento de competências específicas;
- trilhas para o alcance de certificações de conhecimentos importantes para o trabalho;
- trilhas para defasagens no desempenho;
- trilhas para anseios de desenvolvimento pessoal e profissional (planejamento da carreira, busca de satisfação profissional, objetivos pessoais etc.);
- trilhas para necessidades de adaptação a novas estratégias e tecnologias da organização.

A terceira prática de gestão de pessoas sugerida para o desenvolvimento de competências é a **formalização do plano de desenvolvimento de competências**

individual, aqui denominado PDCI, para todos os funcionários da organização, sem exceção. O PDCI, que pode ser semestral, anual ou até bianual, dependendo das necessidades do trabalho, tem por objetivo ritualizar e programar o desenvolvimento profissional continuado de todos os funcionários, através de pacto entre gerente e liderado. Objetiva, ainda, garantir o domínio de competências específicas que atendam aos processos de trabalho, aos desafios implantados e aos resultados desejados. O PDCI coloca em marcha o desenvolvimento de competências específicas que atendem aos interesses da organização. Enquanto as trilhas de aprendizagem abrem as portas e oferecem alternativas para o desenvolvimento humano e profissional na organização, o PDCI regula o desenvolvimento profissional de cada funcionário, indispensável a todas as organizações, principalmente àquelas que lidam com conhecimento intensivo.

A quarta prática de gestão de pessoas para o desenvolvimento de competências é *a certificação de conhecimentos*. Essa prática, que teve o seu impacto estudado e analisado em pesquisa empírico-científica de Carbone (2012), mostrou ser uma medida de alto impacto para os resultados financeiros da indústria de serviços. Assim, é esperado que a prática de certificar conhecimentos dos funcionários, com foco no negócio e nos processos de trabalho, seja altamente eficaz, produzindo resultados excepcionais para qualquer organização baseada no conhecimento. Assim, sugere-se a inclusão dessa ação de desenvolvimento na lista de práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento de competências específicas da organização. Os principais objetivos dessa prática de gestão de pessoas são os seguintes:

- induzir à absorção de conhecimentos indispensáveis ao exercício de competências específicas da organização;
- reconhecer os saberes que foram incorporados pelo funcionário ao longo de sua trajetória e experiência profissional;
- dar visibilidade aos funcionários competentes.

Evidentemente, a lista de práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento de competências pode ir além das sugeridas nesse livro. As sugestões aqui feitas têm um caráter macrodidático. Pensou-se em

práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento de competências numa perspectiva abrangente e estruturante. Primeiro o planejamento global da ação educacional visando o desenvolvimento de competências específicas. Depois, um mecanismo amplo e plural de desenvolvimento de competências aqui denominado trilhas de aprendizagem. Logo após, a formalização do desenvolvimento através do PDCI, para tornar tangível o pacto de desenvolvimento de competências entre gerente e liderado. Por fim, um mecanismo de avaliação de aprendizagem, que é a certificação de conhecimentos.

Não se discutiu aqui como desenvolver a microdidática de cada prática de gestão de pessoas para o desenvolvimento de competências, que pode seguir caminhos distintos de organização para organização. Enquanto uma organização pode preferir apostar em treinamentos *on the job*, no método “fazendo e aprendendo”, outra organização pode entender que o treinamento presencial na modalidade *oficina* é mais eficaz. Isso vai depender do tipo de competência que precisa ser desenvolvida e dos mecanismos de transferência de conhecimento disponíveis na organização. De outro lado, ao sugerir o sistema de certificação de conhecimentos, o mesmo pode ocorrer via provas tradicionais em certames programados e oficiais, patrocinados pela organização ou por organismos certificadores, ou através de sistema de validação do conhecimento do funcionário pelo próprio gerente, seja por força da realização de determinada tarefa com sucesso, seja pela experiência regressa apresentada na trajetória profissional pelo funcionário. O certo é que devem ocorrer práticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento de competências, observando-se essas quatro dimensões de análise: *o planejamento; a oferta; o pacto de desenvolvimento e a avaliação de aprendizagem*, configuradas na perspectiva da gestão por competência.

Vejamos, agora, o quadro 2, que detalha os objetivos, procedimentos e vantagens do desenvolvimento de competências.

Quadro 2 – Desenvolvimento de competências

Práticas de GP em treinamento e desenvolvimento	Objetivos	Procedimentos gerais que podem ser adotados visando a implantação	Vantagens
Sistematização da capacitação por competência	<p>Organizar a entrega das ações de desenvolvimento profissional a partir das matrizes de competências técnicas e comportamentais;</p> <p>Assegurar que o treinamento ofertado seja orientado para o desenvolvimento de competências específicas da organização, necessárias ao alcance dos resultados desejados.</p> <p>Oferecer aos funcionários uma visão sistêmica da formação profissional;</p>	<p>Sistematizar o treinamento da organização a partir de cinco dimensões do trabalho:</p> <p>1ª) competências de cada área, gerência ou setor de trabalho;</p> <p>2ª) competências requeridas para os diversos cargos ou funções;</p> <p>3ª) competências comportamentais desejadas pela organização;</p> <p>4ª) competências gerenciais; e</p> <p>5ª) competências vinculadas aos processos-chaves da organização.</p> <p>Especificar o Plano Geral de Capacitação da organização para o ano ou biênio</p>	<p>Trata-se de um recurso de planejamento instrucional que permite interpretar o desenvolvimento profissional a partir de dimensões objetivas da realidade organizacional e laboral.</p> <p>A vantagem da sistematização é possibilitar o reconhecimento de eventuais lacunas no desenvolvimento profissional a partir de perspectivas estratégicas e operacionais, possibilitando a adoção de medidas tempestivas de suprimento do sistema.</p> <p>A sistematização é passo preliminar à implantação das demais práticas de GP de desenvolvimento de competências</p>
Sistema de trilhas de aprendizagem por competências	<p>Favorecer a absorção dos conhecimentos técnicos e o desenvolvimento de competências gerais ou específicas consideradas determinantes para o exercício do trabalho;</p> <p>Permitir acesso livre às ações de desenvolvimento identificadas como recursos vinculados às competências estabelecidas pela organização;</p> <p>Conciliar as necessidades de competências da organização com os anseios pessoais por desenvolvimento na carreira;</p> <p>Permitir a construção de trilhas de aprendizagem a partir de interesses pessoais, estilos de aprendizagem preferidos, desempenho, formação, experiência e de necessidades organizacionais;</p> <p>Tornar visíveis as expectativas da organização em termos de desenvolvimento de competências em relação aos funcionários;</p> <p>Favorecer o desenvolvimento integral do funcionário;</p> <p>Estimular a educação continuada e o autodesenvolvimento permanente.</p>	<p>Especificar portfólio variável de ações de desenvolvimento profissional, tais como estágios, viagens de estudo, treinamentos on line, treinamentos em serviço, oficinais, palestras e aulas gravadas, reuniões de trabalho, seminários, livros, jornais, revistas, vídeos instrucionais, filmes, publicações formativas, grupos de discussão, sites na internet entre outras formas de desenvolvimento de competências;</p> <p>Implantar plataforma de tecnologia de treinamento à distância baseada na web, como o sistema Moodle ou o ambiente WIKI, para publicação, gerenciamento e acompanhamento das trilhas de aprendizagem;</p>	<p>O modelo de trilhas de aprendizagem tomar o processo de desenvolvimento profissional aberto ao ambiente social, na medida que estimula a utilização de recursos internos e externos para o desenvolvimento de competências;</p> <p>A dinamicidade do sistema permite a construção de trilhas a partir de estilos de aprendizagem preferidos e sob múltiplas perspectivas, tais como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trilhas para o desenvolvimento de competências específicas; 2. Trilhas para o alcance de certificações de conhecimentos importantes para o trabalho; 3. Trilhas para defasagens no desempenho; 4. Trilhas para anseios de desenvolvimento pessoal e profissional (planejamento da carreira, busca de satisfação profissional, objetivos pessoais etc.); 5. Trilhas para necessidades de adaptação a novas estratégias e tecnologias da organização.

(Continua)

Práticas de GP em treinamento e desenvolvimento	Objetivos	Procedimentos gerais que podem ser adotados visando a implantação	Vantagens
Plano de desenvolvimento de competências individual (PDCI)	<p>O PDCI tem por objetivo ritualizar e sistematizar o desenvolvimento profissional continuado de todos os funcionários, através de pacto entre gerente e liderado.</p> <p>-Objetiva garantir o domínio de competências específicas que atendam aos processos de trabalho, aos desafios implantados e aos resultados desejados</p>	<p>Vincular o PDCI à avaliação de desempenho (competências e metas), estabelecendo o impacto do plano de desenvolvimento na carreira;</p> <p>Estabelecer os critérios e os insumos do PDCI. As trilhas de aprendizagem, por exemplo, podem se configurar num excelente insumo ao PDCI.</p>	<p>Garante o domínio de competências específicas que atendam aos processos implantados e resultados desejados;</p> <p>Estabelece as alçadas e papéis no desenvolvimento profissional dos funcionários, criando um ambiente de desenvolvimento de competências e de responsabilização compartilhada entre organização-gerente-liderado.</p>
Certificação de conhecimentos	<p>Induzir à absorção de conhecimentos indispensáveis ao exercício de competências específicas da organização;</p> <p>Reconhecer os saberes que foram incorporados pelo funcionário ao longo de sua trajetória e experiência profissional.</p> <p>Dar visibilidade aos funcionários competentes</p>	<p>Referenciar o sistema de certificação de conhecimentos nas competências mapeadas;</p> <p>Definir os eixos de certificação e os conteúdos programáticos das provas ou dinâmicas de certificação;</p> <p>Estabelecer os critérios de certificação para cada espaço ocupacional, sua vinculação com a carreira e o sistema de incentivos;</p> <p>Preparar o material e treinamentos para as certificações definidas, se possível na metodologia das trilhas de aprendizagem, estimulando o alcance do desafio;</p> <p>reconhecer os funcionários certificados e dar devolutiva a todos sobre o desempenho no processo de certificação</p>	<p>O sistema de certificação de conhecimentos proporciona maior visibilidade das competências profissionais dos funcionários, viabilizando e induzindo o crescimento meritocrático na carreira;</p> <p>O sistema de certificação é um ponto de referência para o entendimento da eficácia do sistema de desenvolvimento de competência da organização, atuando como um mecanismo de avaliação de aprendizagem, no que couber;</p> <p>O sistema de certificação é um forte indutor do desenvolvimento profissional.</p> <p style="text-align: right;">(Conclusão)</p>

Fonte: Carbone, Pedro P. et al (2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste artigo discutir a importância da educação corporativa no contexto da gestão por competência. Foi possível verificar que o desenvolvimento de competências não é uma ação isolada, mas uma prática de gestão de pessoas que deve articular-se com outras práticas desta área. Assim, pode-se afirmar que as universidades corporativas serão efetivas, gerando resultados consistentes, se suas ações estiverem sinergicamente vinculadas com outras práticas de gestão de pessoas, como a seleção por competências, a avaliação de desempenho e o sistema de incentivos.

Desenvolver competências deixa de ser uma atividade da área de treinamento e passa a ser uma atividade estratégica de compreensão da competência e da motivação humana no trabalho, através de seus mecanismos de mapeamento, mensuração e promoção.

REFERÊNCIAS

- BAKER, George, GIBBONS, Robert e MURPHY, KEVIN J. Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics*, November, 108(8), p. 1125-56, 1994.
- BARTEL, Ann P. Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, n. 33, p. 411-425, 1994.
- BECKER, Brian E. e HUSELID, Mark A. Direct estimates of SD and the implications for utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 22 p. 7-233, 1992.
- BRANDÃO, Hugo P., CARBONE, Pedro P. A web como instrumento para construção de trilhas de aprendizagem. In: BAYMA, Fátima, *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*, São Paulo, Person, 2004.
- CARBONE, Pedro P. Emergência e performance do capital humano: estudo de caso em banco de varejo. Universidade Católica de Brasília, tese de doutorado em economia de empresas, Brasília, 2012.
- CARBONE, Pedro P. Gestão por competências. Ed. FGV, série gestão de pessoas da coleção *management*, no prelo, 2015.
- CROOK, T. Russel; TOOD, Samuel Y.; COMBS, James G.; WOEHR, David J.; KETCHEN JR, David J. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *American Psychological Association. Journal of Applied Psychology*. v. 96, n. 3, p. 443-456, 2011.
- DELANEY John T. e HUSELID Mark A. The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, v.39, n.4, p. 949-969, 1996.
- HUSELID, Mark A. The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of management journal*, v. 38, p. 635-670, 1995.
- KNOKE, D., e KALLEBERG, A. L. Job training in US. Organizations. *American Sociological Review*, n. 59, p. 537-546, 1994.
- KRUSE, D. L. *Projet sharing: does it make a difference?* Kalamazoo, MI: Upjohn Institute, 1993.
- IDDEKINGE, V. H. C., FERRIS, G.R., PERREWE, P.L., BLASS, F.R., HEETDERKS, T.D., PERRYMAN, A.A. Effects of selection and training on unit-level performance over time: a latent growth modeling approach - *American Psychological Association. Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 4, p. 829-843, 2009.
- LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d' Organisation, 1999.
- MORISHIMA, M. Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations*, n. 30, p. 37-61, 1991.
- PLOYHART, R., E MOLITERNO, T. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*. v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011.