

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

SOUSA, Claudia de Oliveira¹
BARBOSA, Sidney²

RESUMO

Esse artigo busca relacionar a Gestão por Competências e a Educação Corporativa na Gestão Estratégica de Pessoas, suas influências, benefícios e relação. Com um mercado cada vez mais competitivo, as organizações passaram a adotar métodos e processos que buscassem alcançar vantagem competitiva para a organização, e um desses processos apontados se configura pela adoção da Gestão por Competências na Gestão de Pessoas alinhada a uma estratégia organizacional desenvolvida por meio da Educação Corporativa. Esse desenvolvimento pode ser realizado de diversas formas, precisa ter o patrocínio dos gestores e da alta direção. A cultura de desenvolvimento deve ser disseminada na organização para que possa ter a vantagem competitiva de que necessita para o mercado e uma das vantagens é o capital intelectual da organização. O artigo foi elaborado por meio de uma pesquisa bibliográfica.

Palavras chave: Educação Corporativa. Gestão por Competências. Pessoas. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas se tornou um dos pilares organizacionais e passou a ter suas políticas, planos e ações alinhadas à estratégia organizacional.

Visto como uma vantagem competitiva, o corpo funcional das organizações ganhou destaque no planejamento estratégico e passou-se a pensar em como desenvolvê-los, para que pudessem ser cada vez mais essenciais ao sucesso organizacional.

¹Pedagoga pela Universidade de Brasília, estudante do curso de Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial.

²Graduado em Pedagogia. Especialista em Pedagogia Empresarial e Magistério Superior. Orientador da UNINTER. Atuação Profissional em Treinamentos, Supervisão e Coordenação Pedagógica.

Esse novo olhar proporcionou o surgimento de um novo pilar estratégico dentro da organização, valorizando a gestão do conhecimento juntamente com a capacitação de pessoas para que novos conhecimentos, habilidades e atitudes pudessem ser desenvolvidos e difundidos na instituição. Assim, o desenvolvimento de pessoas baseado na Gestão Estratégica de Pessoas por Competências ganhou forças por alinhar e viabilizar o desenvolvimento dos colaboradores às estratégias organizacionais possibilitando o seu alcance. A esse conceito damos a definição de Educação Corporativa, que busca não só soluções para o negócio a longo prazo, como também o envolvimento de todo o corpo organizacional bem como de fornecedores e clientes, internos e externos, em um desenvolvimento contínuo e proativo. A Gestão por Competências é um modelo de Gestão Estratégica que visa identificar as competências necessárias para o alcance dos objetivos. Com base nessas competências podemos identificar as *gaps* e reduzir essas diferenças ou deficiências com a ajuda da Educação Corporativa.

Assim a investigação desse tema visa estabelecer a relação da Educação Corporativa com a Gestão por Competências e os benefícios desse alinhamento no desenvolvimento do corpo organizacional e do alcance das metas estratégicas.

2 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

As organizações são instituições sociais que hoje não veem mais seus colaboradores como recursos humanos, mas sim como capital intelectual, sendo um diferencial competitivo para o sucesso organizacional.

Segundo Chiavenato (2014, p.7):

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organização era considerado antagônico e conflitivo. (...) A solução usada era a do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo, a outra fica sem nada. (...) Modernamente, a solução do tipo ganhar-ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida.

Assim as organizações podem contar com seus colaboradores para atingir seus objetivos e as pessoas podem alcançar seus objetivos pessoais por meio das organizações. Essa relação passou a ser mútua e de troca constante de conhecimento, informações e competências. Colaboradores e organizações tornaram-se parceiros em busca de seus respectivos objetivos.

Para cuidar dessa vantagem competitiva organizacional, muitas organizações começaram a investir em seus setores de Gestão de Pessoas tornando-os estratégicos, alinhando seus processos a estratégia organizacional com quatro novos papéis: foco nos processos, foco operacional no cotidiano, foco nas pessoas e foco estratégico no futuro. (Chiavenato 2014, p. 42)

Com as estratégias organizacionais definidas, a Gestão de Pessoas pode fazer seu planejamento para:

contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos funcionais de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades da organização. (Chiavenato 2014)

Para que a Gestão de Pessoas possa contribuir para o alcance dos objetivos é necessário que se saiba quais competências são necessárias para atingir os objetivos propostos no Planejamento Estratégico da organização, alinhado a sua missão e visão, orientando suas políticas planos e ações, integrando todos os seus subsistemas (CARBONE et al. 2009, p.70). Assim, visa definir quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias para o sucesso organizacional. Essa é a Gestão Estratégica de Pessoas por Competências.

As competências essenciais à organização devem ser mapeadas e deve-se verificar a existência delas internamente ou adquiridas externamente por meio de recrutamento externo.

Mas para que isso possa acontecer, primeiro é necessário que a organização saiba quais são essas competências essenciais, quais são as inerentes a sua essência e quais competências individuais são importantes para o alcance dos objetivos. Esse processo acontece por meio de algumas

etapas geridas pela área de Gestão de Pessoas pela chamada Gestão por Competências.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O termo competência usado hoje na linguagem organizacional começou a ser utilizado no início do século passado para dizer que uma pessoa é capaz de desempenhar um papel com eficiência (Carbone et al. 2009).

Esse termo ganhou diversos conceitos, e muitos autores se direcionaram para uma das duas grandes correntes (DUTRA, 2004 *apud* CARBONE et al. 2009, p. 43). A primeira “entende competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho.” Já a segunda “associa a competência não como um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho” (DUTRA, 2004 *apud* CARBONE et al. 2009, p. 43).

Nessa perspectiva, competência não é só qualificação, mas ação e o desempenho dessas competências frente a um determinado contexto ou situação.



Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2001) *apud* Carbone et al. 2009

A combinação de conhecimentos, habilidade e atitudes expressa no indivíduo um desempenho que se transforma em comportamento, realizações e resultados que geram valor econômico e social tanto para a organização como para o próprio indivíduo.

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são insumos conhecidos pelo mnemônico CHA. **Conhecimento** são informações adquiridas ao longo da vida pelo indivíduo, é o saber. **Habilidades** são as aplicações do conhecimento, é o agir, fazer. E **atitudes** são as condutas, o comprometimento com o trabalho e os sentimentos, é o sentir.

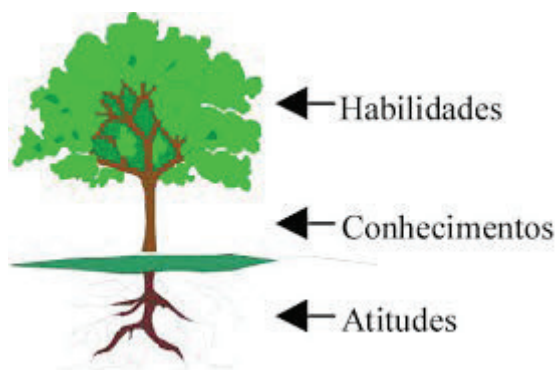


Figura 2: Árvore de Competências

Fonte: Freire (2014)

As competências podem ser classificadas não só como individuais (humanas) ou profissionais, mas também em organizacionais. Para Prahalad e Hamel 1990 *apud* Carbone 2009 as:

competências organizacionais essenciais são atributos da organização que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. (p. 48)

São as competências essenciais da organização que estão ligadas diretamente a sua cultura, aos seus valores, princípios e missão.

Assim:

muitas empresas tem adotado a Gestão por Competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal, organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (CARBONE, 2009 p. 50)

Esse modelo é um processo contínuo e cíclico e pode ser exemplificado conforme a figura abaixo.

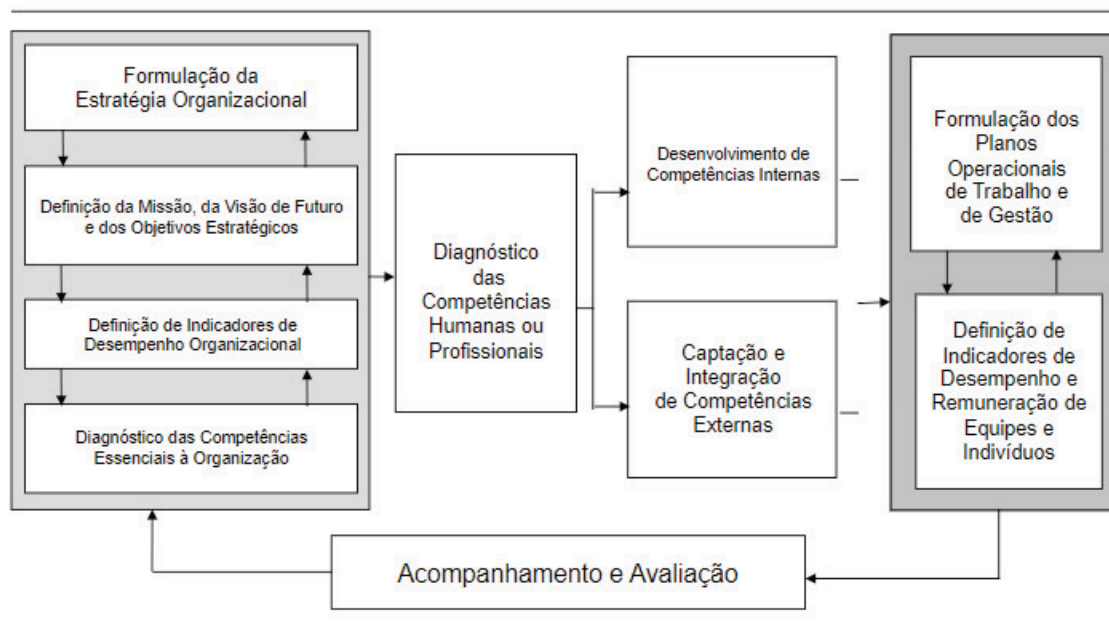


Figura 3: Modelo de Gestão por Competências

Fonte: Guimarães et al (2001) apud Carbone et al. (2009)

Primeiro são formuladas as estratégias organizacionais, com a definição de missão, visão e os objetivos estratégicos. Definem-se os indicadores de desempenho e realiza-se o diagnóstico (mapeamento) das competências essenciais à organização. São essas competências que vão ajudar a organização na conquista dos objetivos estratégicos anteriormente traçados. O mapeamento das competências visa mostrar quais os *gaps* (lacunas) de competências e assim a proposição de um plano de ações que pode tanto desenvolver as competências ausentes nos colaboradores internos como buscar no mercado profissionais que as possuam para integrarem a organização.

Com base no desempenho, pode-se definir políticas de remuneração por metas e recompensas.

Com o mapeamento de competências as organizações podem desenvolver as competências para se tornarem mais competitivas, o que irá gerar novos *gaps* de competências que serão novamente desenvolvidos e assim a organização sempre estará em constante transformação e evolução.



Figura 4: Etapas do modelo de gestão por competências

Fonte: adaptado de Villas-Boas;Andrade (2009) *apud* Carbone (2009)

Para promover o desenvolvimento de competências, a área de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências, por meio do subsistema de Desenvolver Pessoas, elenca ações e processos de aprendizagem para seus colaboradores para que estes possam desenvolver em si as competências que estão faltando para o desenvolvimento de alguma tarefa ou para ocuparem outros cargos no futuro.

O desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores: do interesse da pessoa por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo. (CARBONE, p. 73)

Pensar em um desenvolvimento de pessoas ligado as estratégias organizacionais vai além de proporcionar simples treinamentos, requer um sistema holístico mais complexo que chamamos de Educação Corporativa que tem uma visão mais estratégica e a longo prazo.

2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Antigamente as organizações realizavam apenas Treinamentos que são ações pontuais e de curto prazo para a realização de tarefas imediatas. A partir do momento em que se percebeu os colaboradores como uma vantagem competitiva, as organizações passaram a desenvolver seus talentos para retê-los e dar-lhes a oportunidade de crescimento na carreira e desenvolvimento pessoal.

Com essa evolução e a aplicação do modelo de gestão por competências nas organizações, o sistema de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) perdeu espaço para a Educação Corporativa (EC).

T&D	EC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e Externo

Figura 5: Diferenças entre treinamento e desenvolvimento (T&D) e educação corporativa (EC)

Fonte: Meister (1999) *apud* Eboli (2010)

A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa em uma organização é, no nosso entender (EBOLI, 2004), fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância desse conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si. (EBOLI, 2010, p. 123)

O Sistema de Educação Corporativa passa a ser uma ferramenta essencial para o alcance dos objetivos estratégicos e profissionais dos colaboradores.

A Educação Corporativa estrutura ações para o desenvolvimento dos colaboradores de forma mais estratégica, com visão de longo prazo, com foco nos negócios e o desenvolvimento de competências críticas.

Segundo Eboli 2010, p. 153 *apud* Eboli, 2004, Educação Corporativa é definida como:

um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo portanto instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (Eboli 2010, p. 153 *apud* Eboli, 2004)



Figura X: Educação Corporativa: Articulando os conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem

Fonte: MPF (2016) *apud* Eboli (2004, p. 53)

Mas para o sucesso da aprendizagem, é necessário que os líderes e gestores sejam exemplos de desenvolvimento e que incentivem sua equipe a se desenvolver, eles também são responsáveis por essa aprendizagem.

É preciso, de fato, construir uma força social particular, entre o comando e a rede, capaz de abrir meios fechados, de suscitar aprendizagens culturais e de elaborar regras e projetos inovadores. (Sainsaulieu e Kirschener, 2006, p. 433)

O corpo organizacional precisa sentir que seus superiores querem que os colaboradores se capacitem e se desenvolvam para que sejam protagonistas do seu desenvolvimento e crescimento profissional. Essa relação é essencial para motivar a equipe.

A aprendizagem é dinâmica e promove mudanças no indivíduo. Ela pode ser classificada como: implícita, quando se é natural, quando se aprende com o cotidiano, com as experiências da vida; e explícita, quando for decorrente de uma atividade planejada, que ainda pode ser dividida em formal, quando for estruturada e planejada pela organização, e informal, quando se é realizada pelo próprio colaborador, por iniciativa própria. (Tarapanoff, 2012 p.102-103)

A partir do mapeamento de competências e o seu diagnóstico, onde serão apontados os *gaps* de competências, a área responsável pela Educação Corporativa da organização irá planejar e executar ações de aprendizagem formais para o desenvolvimento das competências em seus colaboradores.

Após as ações de aprendizagem e desenvolvimento, será feita uma avaliação a fim de se verificar seus resultados, o alcance dos objetivos instrucionais e seu impacto na organização.

Nesse contexto, uma das ações adotadas nas organizações são as Trilhas de Aprendizagem que:

propõem a associação das competências profissionais desejadas pela organização com ações de aprendizagem que permitem o desenvolvimento de tais competências. Essas ações, por sua vez, não ficam restritas a cursos formais presenciais. Podem abranger livros, revistas, publicações internas, cursos autoinstrucionais, vídeos e filmes, sites na internet, estágios e sessões de orientação profissional, entre outras, cabendo ao empregador escolher as ações

mais adequadas às suas necessidades, gostos e preferências. (Tarapanoff 2012, p.111)

As Trilhas de Aprendizagem são caminhos flexíveis e alternativos que podem se adequar a rotina dos colaboradores por serem personalizadas, não tem um formato fechado, possibilitando que a aprendizagem se dê de diversas formas.

Além dessa ação de aprendizagem, existem cursos presenciais, cursos à distância, seminários, palestras, etc. para o desenvolvimento das competências necessárias a organização.

Esse desenvolvimento não é importante apenas para se adquirir uma nova competência, mas para a motivação dos colaboradores, elevação da autoestima, melhora do clima organização e o reconhecimento dos talentos organizacionais.

A Educação Corporativa, então, busca não só o desenvolvimento de competências e de carreiras, mas o desenvolvimento pessoal do colaborador, a criação de um ambiente e uma rotina de aprendizagem em busca dos objetivos organizacionais e pessoais.

2.3 METODOLOGIA

Para a elaboração desse artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de livros de autores de renome e de grande importância para o tema no meio da Gestão de Pessoas, Pedagogia Empresarial e Gestão Administrativa.

Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos. (Marconi e Lakatos, 2017, p. 32)

A seleção dos livros utilizados foi baseada na bibliografia disponibilizada pelo curso de Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial, da Uninter, e por

livros utilizados durante o curso de Pedagogia, realizado na Universidade de Brasília.

Com os livros selecionados, delimitou-se os capítulos a serem lidos conforme o tema, objetivos geral e específicos propostos nesse trabalho.

O objetivo era coletar as informações mais relevantes e conceitos sobre os assuntos abordados a fim de relacionar a Educação Corporativa e a Gestão por Competências na Gestão Estratégica de Pessoas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como propósito responder à questão: Como a Gestão por Competências pode influenciar a Educação Corporativa? Nessa perspectiva, o artigo evidenciou que a Gestão por Competências é um modelo de gestão que tem sido adotado pelas organizações para aumentarem sua vantagem competitiva no mercado, tendo em vista o capital intelectual como maior vantagem organizacional alinhado a Educação Corporativa.

Primeiramente foi elencado o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências a fim de mostrar que as organizações estão realizando seu planejamento estratégico alinhado as estratégias da gestão de pessoas. Esse planejamento pretende que seus objetivos estratégicos possam ser alcançados com sucesso em consequência do desenvolvimento de seus colaboradores e a busca por aperfeiçoamento constante e desenvolvimento de carreiras.

Logo depois, foi desenvolvido o conceito de Gestão por Competências e Educação Corporativa para que se pudesse verificar sua relação e o benefício de uso do modelo citado ao sistema de educação que as organizações têm aderido.

A Educação Corporativa tem auxiliado as organizações a alcançarem seus objetivos estratégicos por meio do desenvolvimento dos *gaps* de competências e desenvolvido colaboradores alinhados a estratégia da organização, buscando não só esse desenvolvimento profissional, mas seu desenvolvimento pessoal.

Por ser o conhecimento e a aprendizagem matérias de constante evolução e inovação, uma organização que não investe em desenvolvimento fica fora do mercado competitivo. Por isso a grande importância desse tema dentro de uma organização.

Assim, podemos entender que um dos pilares organizacionais para o seu sucesso está no desenvolvimento de seus colaboradores, aproveitando suas competências alinhadas as competências organizacionais e desenvolvimento aquelas que são deficitárias. O ciclo nunca acaba, sempre será renovado, aprimorado, inovado e evoluído.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Curso Gestão Estratégica de Pessoas do Ministério Público Federal. MPF. 2016.

CARBONE, P. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro. FGV: 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri. Manole: 2014.

EBOLI, M. Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo. Atlas: 2010

FREIRE, D. A. L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: encenando e efetivando resultados. 1ª ed. Curitiba. Intersaberes: 2014.

LOTZ, E. G. GRAMMS, L. C. **Gestão de Talentos**. 1ªed. Curitiba. Intersaberes:2012.

MARCONI, M. A, LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**.

8.ed. (3. Reimpressão). São Paulo: Atlas, 2019.

SAINSAULIEU, R. KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento do Brasil. 2ª ed. Porto Alegre. DP&A: 2006.

TARAPANOFF, K. **Aprendizagem Organizacional**. Contextos e Propostas. V.2. 1ª ed. Curitiba. Intersaberes: 2012.

ZABALA, A. **A Prática Educativa**: como ensinar. Reimpressão. Porto Alegre. Artmed: 1998.