

A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE GAPS DE COMPETÊNCIAS – ESTUDO DE CASO

THE IMPORTANCE OF CORPORATE EDUCATION FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETENCE GAPS - CASE STUDY

Amanda Guimarães da Silva,
Emerson Marialva de Jesus,
Aline Maria Paulo do Amaral

RESUMO

As empresas estão em constante evolução, e cada dia mais mostra-se necessária a capacitação dos seus colaboradores. O presente artigo apresenta os principais conceitos de educação corporativa, competências, *gaps* de competências, treinamento e desenvolvimento de pessoas. A pesquisa abordará os *gaps* de competências dos colaboradores de uma empresa de pequeno porte e apresentará o resultado, demonstrando ou não a importância de uma educação corporativa como fator de desenvolvimento. Na metodologia foram utilizadas técnicas de natureza básica com abordagem qualitativa e exploratória com o procedimento de pesquisa bibliográfica utilizando a técnica de revisão de leitura, além da aplicação de questionário para coleta de dados diretamente na empresa objeto da pesquisa.

Palavras-chave: Educação corporativa; lacunas de competências, treinamento e desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

No cenário atual exige-se que as pessoas possuam uma série de competências, que saibam trabalhar em equipe; comunicar-se com clareza, com objetividade e assertividade; que possam adaptar-se às mudanças etc., ou seja, espera-se que elas desenvolvam o que é chamado de conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecidos como o tripé da competência.

Surge então uma necessidade de trazer os colaboradores para demonstrar um maior comprometimento junto à organização, e o conceito de educação corporativa traz grandes ensinamentos nesse sentido. Quando as organizações entendem que o treinamento e o desenvolvimento de seus colaboradores produzem resultados positivos, elas conseguem trabalhar de uma forma diferente. Passam a entender a importância de mapear as competências de seus colaboradores e encontrar seus *gaps*, ou suas lacunas de competências. Encontrando essas lacunas é possível identificar quais competências precisam ser trabalhadas e auxiliam o desenvolvimento de planos de treinamento.

O principal objetivo deste artigo é apresentar uma pesquisa realizada em uma empresa de pequeno porte, com poucos funcionários e mostrar a importância da Educação Corporativa para o desenvolvimento de *gaps* de competências.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2009), os conceitos de gestão de pessoas evoluíram muito com o passar dos anos, passando de um entendimento onde as pessoas eram tratadas como simples recursos, ferramentas, até uma visão mais recente em que as pessoas são tratadas como parceiras dentro das organizações.

Chiavenato (2009) afirma ainda que nos tempos antigos a administração de pessoal limitava-se a funções burocráticas e operacionais. O departamento de pessoal, por sua vez, era visto apenas como o lugar da empresa no qual se admitia e se demitia pessoas.

O trabalho principal era focado na elaboração mensal da folha de pagamento por meio de dados dos cartões de ponto. A referência básica era a CLT (Consolidação da Leis do Trabalho), no sentido de obedecer à legislação trabalhista vigente. Chiavenato (2009)

Recentemente o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) mudou muito, e passou a ser visto como a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todo os recursos humanos da empresa.

A ARH está preocupada em fazer com que o relacionamento entre empresas e pessoas seja excelente. Isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam e permite que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração. A interação entre empresas e pessoas é o assunto mais importante da ARH. Chiavenato (2009)

Podemos então conceituar a Administração de Recursos Humanos como: “A administração de recursos humanos é definida como a função organizacional destinada a prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos.” (Chiavenato, 2009)

Segundo Idalberto Chiavenato (2009) a área de Recursos Humanos em qualquer organização é composta por cinco subsistemas distintos. Ressaltando que são distintas, mas são interligadas entre si, sendo elas:

- **Provisão de pessoas:** Quem irá trabalhar na organização – Recrutamento e Seleção;
- **Aplicação de pessoas:** O que as pessoas farão na organização – Desenho de Cargos e Salários;
- **Manutenção de pessoas:** Como manter as pessoas na organização – Remuneração, benefícios, saúde e segurança do trabalho;
- **Desenvolvimento de pessoas:** Como preparar e desenvolver pessoas – Treinamento e Desenvolvimento;
- **Monitoração de pessoas:** Como saber o que são e o que fazem as pessoas –

Banco de dados e Sistemas de Informação.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009):

Na verdade, os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização. Chiavenato (2009)

Para este trabalho o subsistema abordado é o subsistema de Desenvolvimento de pessoas, que pode ser representado da seguinte forma, em um recorte da obra de Chiavenato (2009):

Tabela 1 - Bases da política do subsistema de Desenvolvimento de recursos humanos (Chiavenato, 2009)

Desenvolvimento de recursos humanos	Treinamento	Diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos.
	Desenvolvimento de Recursos Humanos	Aprimoramento a médio e longo prazos dos recursos humanos disponíveis, visando à contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização.
	Desenvolvimento Organizacional	Aplicação de estratégias de mudança visando à saúde e excelência organizacional.

Fonte: efetuado pelos autores.

Em uma visão complementar conseguimos entender que a função de treinamento e desenvolvimento possui a tendência a ser um processo contínuo. O seu objetivo é ter profissionais que sejam competentes e adaptados com as habilidades, conhecimentos e competências atualizadas e que sejam necessárias para executar seu trabalho com mais êxito. (DeCenzo; Robbins; Verhulst, 2015)

DeCenzo; Robbins; Verhulst (2015) dizem ainda que, “Se isso for alcançado, a Administração de Recursos Humanos dedica sua atenção para encontrar maneiras de motivar essas pessoas a apresentar altos níveis de energia.”

1.2. Desenvolvimento de Pessoas

Não tem como negar a importância que as pessoas têm para uma organização. Elas são a engrenagem que fazem com que os processos possam girar, seja de maneira positiva, seja de maneira negativa. Chiavenato (2009) complementa ainda informando que esse crescimento é um crescimento intangível, que produz melhores retornos e resultados.

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização.” (Chiavenato, 2009)

É preciso mudar a mentalidade dos colaboradores. Segundo Colares e Ribeiro (2011):

Espera-se do trabalhador contemporâneo, qualificação, polivalência, envolvimento com o trabalho, espírito de equipe. Um dos maiores desafios da organização e de seus líderes é saber desenvolver de forma consistente e assertiva estratégias capazes de sustentar as competências de seus colaboradores a fim de despertar, valorizar o potencial individual e que este venha a alavancar o desempenho dos negócios. (...) Que haja motivação por meios transparentes e defensáveis, alinhados com valores e competências.

Chiavenato (2009) conceitua que o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento, porque está mais focalizado no que é chamado crescimento pessoal do empregado, visando não apenas o cargo atual, mas também a carreira futura.

Ainda de acordo com DeCenzo; Robbins; Verhulst (2015), os objetivos do desenvolvimento de pessoas podem abranger o aumento da capacidade do colaborador de compreender e de interpretar conhecimento, ou ainda, de refinar as habilidades de pensamento crítico ou mesmo de resolução de problemas. Ou seja, visa também um desenvolvimento pessoal, e não apenas profissional.

Chiavenato (2009) conceitua o que chama de estratos de desenvolvimento, onde o desenvolvimento segue uma sequência: Treinamento, Desenvolvimento de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional (DO). A tabela02 a seguir demonstra esses estratos.

Tabela 2- Estratos de Desenvolvimento

Treinamento	Visa ajudar os profissionais a adquirir melhores competências para o seu trabalho atual.
Desenvolvimento de Pessoal	Visa ajudar a organização a garantir que tenha o talento necessário dentro da própria empresa para atender às necessidades futuras de recursos humanos.
Desenvolvimento Organizacional	Lida com a facilitação de mudanças em todo o sistema da organização, com ênfase em mudar as atitudes e valores dos trabalhadores de acordo com orientações estratégicas.

Fonte: Chiavenato, 2009

DeCenzo; Robbins; Verhulst (2015) acrescentam a esses três estratos, mais um, o desenvolvimento de carreira, no qual programas de treinamento visam auxiliar os

trabalhadores a fazer progresso em sua vida profissional, mas com responsabilidade do indivíduo, e não da organização.

1.3. MODELO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

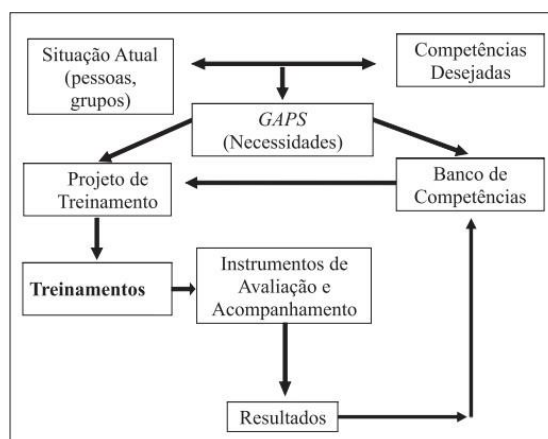
De acordo com Neri (2014) para adaptar o Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ao modelo de Gestão de Pessoas por competências, é preciso que o diagnóstico de necessidades de treinamento responda às seguintes perguntas: quais são as competências esperadas (essenciais e específicas) dos ocupantes do cargo em questão? Quais são as competências apresentadas? Dessa forma, identificam-se os *gaps* de competências, ou seja, as lacunas existentes entre o ideal e o real, de modo que quanto maior o *gap*, maior a necessidade de treinamento.

Ainda segundo Neri (2014), os projetos de treinamento devem ser elaborados para atender às necessidades diagnosticadas, isto é, para que os *gaps* de competências deixem de existir ou pelo menos diminuam de tamanho. Assim, os objetivos instrucionais devem corresponder às competências desejadas, da mesma forma que o conteúdo programático e as estratégias e meios de ensino também devem visar o desenvolvimento dessas competências.

A avaliação do treinamento, por sua vez, também deve ser feita de modo a verificar o quanto as competências esperadas foram desenvolvidas e se elas estão sendo aplicadas no dia-a-dia do trabalho, com vistas à melhoria do desempenho dos indivíduos e grupos que participaram do treinamento.

A figura 2 a seguir esquematiza o modelo de treinamento e desenvolvimento de competências.

Figura 2- Modelo de Treinamento e Desenvolvimento de Competências



Fonte: Neri, 2014, pg. 39

1.4. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Cabe salientar, ainda, que, segundo Eboli (2014), nota-se, em diversas organizações, a transformação da área de TD&E para o que se chama de Educação Corporativa, que passa a ter foco e força estratégica.

Eboli (2014) afirma que ao longo da história, as áreas de TD&E habituaram-se a realizar cursos, buscando atender o maior número de funcionários e setores que seja possível, a partir de um viés excessivamente quantitativo. Além disso, os objetivos dos programas de TD&E sempre estiveram relacionados a habilidades específicas, com ênfase em necessidades individuais. As turmas de treinamento, por conseguinte, ainda costumam ser montadas com membros de diversos setores da organização, que, ao retornar para os seus ambientes de trabalho, após o treinamento, têm dificuldade de transferir e aplicar o aprendido, dentre outras razões, pelo fato de que os seus pares, assim como seus superiores hierárquicos, não participaram das discussões que foram realizadas durante o treinamento, o que dificulta a percepção da necessidade de mudança.

Atualmente, a área de TD&E está alcançando uma dimensão estratégica, de modo que o diagnóstico de necessidades de treinamento e a elaboração de programas e projetos são realizados com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

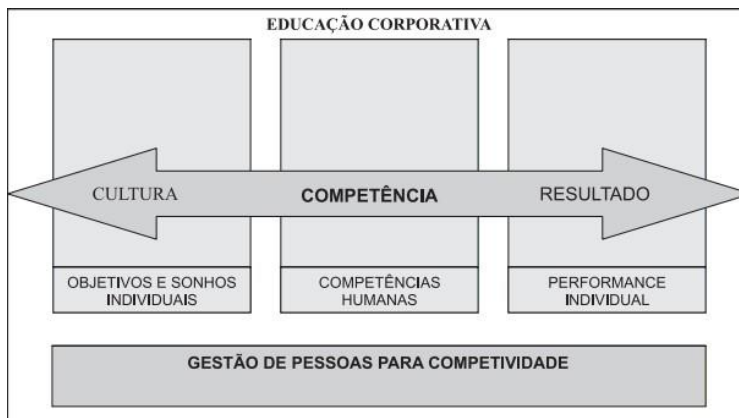
Outrossim, observa-se que, no cenário atual, exige-se que as pessoas saibam trabalhar em equipe; comunicar-se com clareza, objetividade e assertividade; estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios; negociar interesses diversos; administrar conflitos etc., ou seja, espera-se que elas desenvolvam habilidades pessoais, interpessoais e atitudes, além de não poderem deixar de buscar conhecimento técnico e instrumental.

Tais tendências, segundo Eboli (2014, p.111), apontam para a necessidade de um comprometimento maior da organização com a educação e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. Surge, assim, a ideia da Universidade Corporativa (UC), “como um veículo eficaz para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos, em relação às estratégias organizacionais”.

A autora salienta que a educação corporativa favorece a inteligência, por meio de um sistema que possibilita o desenvolvimento de sujeitos capazes de refletir de maneira crítica sobre a realidade da organização, bem como de construí-la e modificá-la de acordo com as necessidades. Por outro lado, de acordo com Eboli (2014), também otimiza o desempenho organizacional, a partir da criação de uma cultura de competência e resultado, o que pressupõe mudanças significativas na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, assim como na mentalidade organizacional e individual.

A figura 3 a seguir ilustra um sistema de desenvolvimento de talentos e competências, em busca de resultados cada vez mais competitivos.

Figura 3 - Ações integradas de desenvolvimento de competências, em busca de competitividade organizacional



Fonte: Eboli 2001, p. 113

1.5. Gestão de desempenho por competências

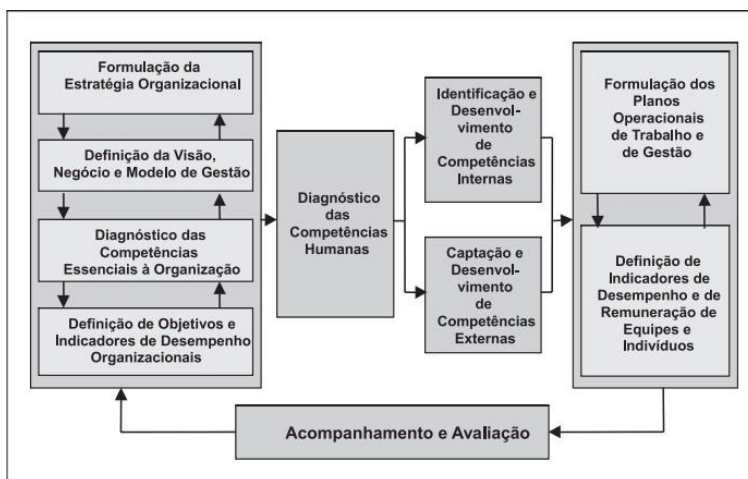
Segundo Rabaglio (2014), o modelo integrado de gestão de pessoas por competências também engloba, como não poderia deixar de ser, a gestão do desempenho por competências, conforme demonstrado pela figura 4 a seguir.

Observa-se a vinculação desse sistema com o planejamento estratégico da organização, de modo que tudo se inicia pela formulação da estratégia organizacional e pela definição da visão, do negócio e do modelo de gestão.

Depois, então, é realizado o diagnóstico das competências organizacionais, bem como o mapeamento das competências humanas.

Verifica-se, também, que o modelo de gestão de desempenho por competências inclui a identificação e o desenvolvimento de competências, o que possibilita o acompanhamento e a avaliação do desempenho, sendo que a avaliação corresponde à etapa final do processo.

Figura 4 - Modelo de gestão de desempenho por competências



Fonte: Rabaglio, 2014

De acordo com Rabaglio (2014) modelo integrado de gestão de pessoas por competências só terá êxito se a equipe da área for multidisciplinar e se os profissionais trabalharem de maneira interdisciplinar, ou seja, trocando conhecimentos e experiências em prol do alcance dos objetivos comuns.

Em outras palavras, pode-se dizer que à medida que os processos e práticas de gestão de pessoas são articulados por competências, é necessário que as subáreas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação do desempenho forneçam feedback umas para as outras, a partir de um paradigma sistêmico e integrador, que se contrapõe diretamente com o paradigma mecanicista e simplificador que dominou a estrutura e o funcionamento das organizações durante os tempos modernos.

2. METODOLOGIA

A metodologia define-se como uma descrição dos procedimentos utilizados na pesquisa desempenhada e sucedida. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007)

A metodologia utilizada neste artigo foi de natureza básica com abordagem qualitativa, seu objetivo é exploratório com o procedimento de pesquisa bibliográfica utilizando a técnica de revisão de leitura. A metodologia científica aplicada neste artigo busca investigar de forma mais profunda o tema proposto relacionando as ideias de vários autores de forma a se complementarem, segundo Demo a cientificidade:

[...] refere-se ao esforço – sempre incompleto – de tratar a realidade assim como ela é; não se trata de “objetividade” porque impossível, mais do compromisso metodológico de dar conta da realidade da maneira mais próxima possível, o que tem instigado o conhecimento a ser “experimental”, dentro da lógica do experimento. (2000, p. 28).

A pesquisa realizada buscou viabilizar os conceitos a respeito do tema de forma clara e objetiva, conciliando várias visões acerca do assunto e buscando transferir o conhecimento para a realidade. Para Gil a pesquisa:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...] a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento. (2002, p. 17).

A pesquisa bibliográfica utilizada permitiu ter várias afirmações sobre a mesma resposta, assim aumenta a dimensão estudada a cerca de enriquecer o assunto, para Fonseca:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir de levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (2002, P. 32).

A pesquisa de campo permitiu uma análise mais aprofundada do assunto, estudando um conjunto específico acerca do tema, segundo Gil:

[...] Já o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.

[...] O estudo de campo constitui o modelo clássico de investigação no campo da Antropologia, onde se originou. Nos dias atuais, no entanto, sua utilização se dá em muitos outros domínios, como no da Sociologia, da Educação, da Saúde Pública e da Administração. (2002, p. 53).

2.1. Análise da Coleta de dados: Aplicação de questionário de sobre a Gestão de Competências em uma empresa de pequeno porte

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário aplicado aos colaboradores da empresa Instituto Kalytek, empresa da área de gestão empresarial e educacional, objetivando identificar os principais *gaps* de competências dos 5 colaboradores (excluindo o proprietário, que atua como diretor executivo) da empresa.

O questionário foi composto por 3 agrupamentos (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), cada um com 4 questões. Cada questão foi formulada de acordo com o referencial teórico, ou seja, objetivando levantar a situação atual, baseadas nas competências desejadas para identificar os principais *GAPS*. O modelo utilizado foi o modelo de mapeamento de *gap* ou lacuna de competências de Borges-Andrade Lima (1983), no qual cada colaborador indicou a importância de seu desempenho dentro da organização.

O questionário aplicado (Vide Anexo A), onde os colaboradores deveriam apresentar uma nota em uma escala de 0 a 4 sobre o grau de domínio sobre a competência (0=Não domina a competência, 1=Domina muito pouco a competência, 2=Domina pouco a competência, 3= Domina medianamente a competência, 4=Domina totalmente a competência) e de 0 a 4 sobre o grau de importância da competência (0=Nada importante, 1=Pouco importante, 2=Medianamente importante, 3=Muito importante, 4=Extremamente Importante).

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

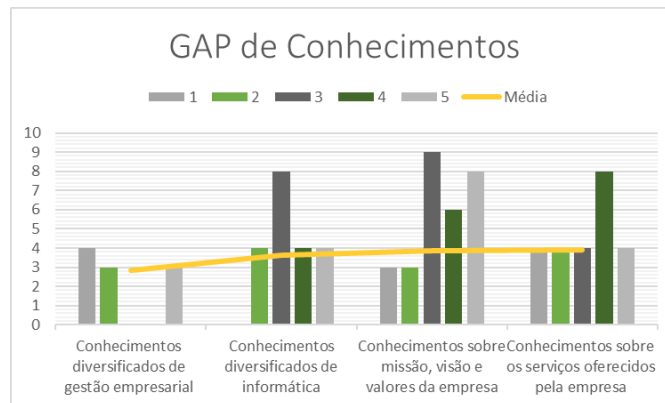
Na análise dos resultados estão evidenciados os conceitos bibliográficos apresentados até aqui. Com a aplicação do questionário foi possível identificar os *gaps* de competências dos colaboradores da empresa Instituto Kalytek.

Dentro do modelo de mapeamento de *gaps* foi utilizada a relação de importância e domínio, apresentada pela fórmula de Borges-Andrade e Lima (1983): $N=I.(4-D)$, na qual **N**=lacuna de competências, **I**=Grau de Importância da Competência e **D**=Domínio da Competência.

Com essa fórmula é possível encontrar qual a lacuna de competência para cada colaborador em cada competência. Um resultado 0 (zero) indica que não existe nenhuma lacuna, enquanto um resultado 12 (doze) indica uma lacuna muito grande, permitindo estabelecer prioridades nas competências que precisam desenvolvidas.

Após a aplicação dos questionários o resultado apresentado foi:

Gráfico 1 – GAP de Conhecimentos



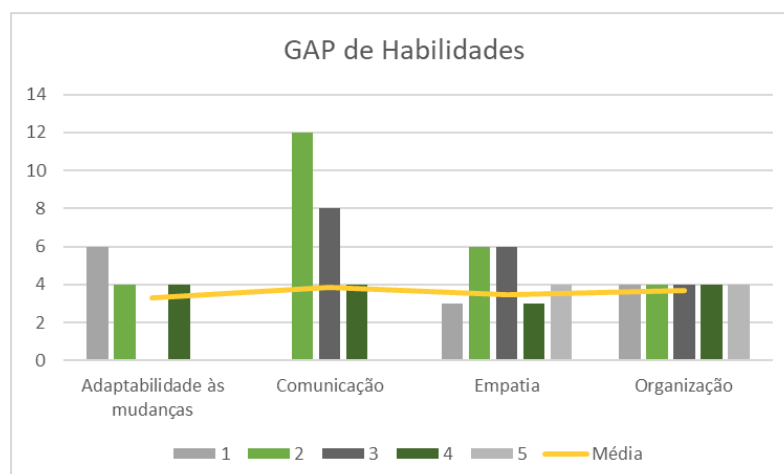
Fonte: efetuado pelo autor.

A competência Conhecimentos diversificados de gestão empresarial apresentou uma menor necessidade de priorização, enquanto a competência Conhecimentos sobre os serviços oferecidos pela empresa apresentou uma maior necessidade conforme gráfico 1 acima.

Pode-se entender por esse gráfico que a equipe de colaboradores necessita mais de um entendimento sobre a própria empresa do que os conhecimentos necessários para aplicação dentro da empresa. Isso fica demonstrado que os tópicos de sobre missão, visão e valores da empresa pedem uma atenção alta junto com os serviços oferecidos pela empresa, ou seja, isso por si só demonstra o quanto a empresa precisa focar no subsistema de treinamento e desenvolvimento.

O gráfico 2 a seguir apresenta os resultados referentes a habilidades.

Gráfico 2 – GAP de Habilidades

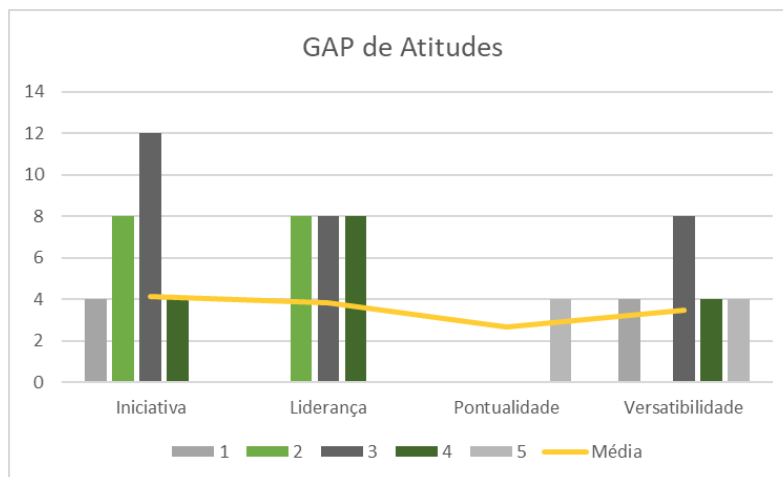


Fonte: efetuado pelo autor.

A competência de habilidades Adaptabilidade às mudanças apresentou uma menor necessidade de priorização, enquanto a competência de habilidades Comunicação apresentou uma maior necessidade conforme gráfico 2 acima.

O gráfico 2 apresenta mais uma vez uma das grandes lacunas apresentadas pelo Instituto Kalytek. Devido a centralização de sua diretoria as falhas de comunicação tornam-se evidentes no resultado, refletindo em toda equipe.

Gráfico 3 – GAP de Atitudes



Fonte: efetuado pelo autor.

A competência de atitudes Pontualidade apresentou uma menor necessidade de priorização, enquanto a competência de atitudes Iniciativa uma maior necessidade conforme gráfico 3 acima.

Assim como nos dois gráficos anteriores, o gráfico 3 apresentou o *gap* que ficou evidenciado, desta vez, a liderança. Ou seja, todos os três gráficos demonstraram que, apesar de o Instituto Kalytek ser organizado e seguir muitos processos operacionais de forma correta, é preciso trabalhar os pontos referentes ao treinamento organizacional, visando uma descentralização por conta da diretoria, e, para isso, os preceitos de Educação Corporativa podem auxiliar bastante, como apresentado abaixo, nas considerações finais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as competências dos participantes da pesquisa estão parcialmente alinhadas com aquelas que são necessárias para o bom andamento das atividades da empresa.

Foi possível demonstrar com o presente artigo que os objetivos foram alcançados, uma vez que, com a pesquisa realizada, foi possível demonstrar a importância de mapear as competências em uma organização para encontrar o *GAP* entre a importância atribuída e o domínio das competências, ou seja, suas lacunas de competências e conseguir assim focar nos pontos que sejam os mais importantes.

Ficou evidente a necessidade de a empresa suprir a lacuna em competências essenciais para sua existência, como Iniciativa e liderança, por exemplo. O resultado da aplicação dos questionários demonstrou que, quando o gestor toma a frente do negócio ele pode conseguir que seus colaboradores possam se unir no propósito que a empresa possui, e isso vale para qualquer empresa, não apenas para a empresa utilizada como amostra no presente artigo.

Recomenda-se então que a empresa possa empregar os conceitos de Educação Corporativa na prática, com realização de cursos internos, cursos de formação ou até mesmo treinamentos pontuais de forma a sanar essas lacunas apresentadas. Existe aqui uma oportunidade grande para o crescimento organizacional.

Para desenvolver os *gaps* de competências detectados, ou seja, aqueles abaixo do esperado o plano de ação da empresa deve ser a instituição de princípios de Educação Corporativa conforme apresentado nesse artigo. Como sugestão, pode-se desenvolver um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) ou um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Ambos possuem como premissas a ideia de uma educação continuada, para o desenvolvimento dos colaboradores, tanto na área pessoal quanto na área profissional, com inovação, humanização e consciência social. De acordo com DeCenzo; Robbins; Verhulst (2015), O PDRH e o PDI têm como fundamento algumas diretrizes, como, valorização dos colaboradores para possibilitar o desenvolvimento de suas competências profissionais e pessoais. Após avaliações é possível gerar crescimento através de promoções e planos de cargos e salários, além de programas de qualificações e aperfeiçoamento, para que, através disso, reconhecer e valorizar o comprometimento, o dinamismo, a capacidade de trabalhar em equipe e a proatividade dos colaboradores. Um PDI, por trabalhar mais individualmente pode ser utilizado para trabalhar nos *gaps* de competência encontrados na aplicação do questionário, podendo ser mais assertivo e focar naquelas lacunas que se mostraram mais evidentes.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J.E.; LIMA, Susana M. V. **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional**. Tecnologia Educacional, v.13,n.54, p. 6-22, 1983.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLARES, Bernadeth Mouta Cardozo et al. **Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira**. Revista Científica Perspectiva on line, volume 1, número 1, Jan-Abr 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Administração geral e pública**. 2. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P.; VERHULST, Susan L.

Fundamentos de administração de recursos humanos. 11. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2015.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

EASTON, John. **Como treinar sua equipe com eficiência**. São Paulo: Publifolha, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil Mitos e Verdades**. Ed. Gente, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002 GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. São Paulo: Papyrus, 2014

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências. Uma Perspectiva Para Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, Qualitytimark; 3ª Edição, 2014.