



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO (ISG)

Cristiane Rodrigues de Paiva

Gestão e Avaliação da Performance: plano de formação como ferramenta para a gestão do conhecimento, estudo de caso em uma OSCIP brasileira.

LISBOA

2019



Instituto Superior de Gestão, Departamento de Mestrados, Pós-Graduações e  
Formação de Executivos.

Gestão e Avaliação da Performance: plano de formação como ferramenta para a  
gestão do conhecimento, estudo de caso em uma OSCIP brasileira.

Cristiane Rodrigues de Paiva

Dissertação apresentada no Instituto Superior de  
Gestão, Departamento de Mestrados, Pós-Graduações  
e Formação de Executivos para obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Dra. Vera Lúcia Bueno Fartes

Linha de pesquisa: Gestão e Avaliação da Performance

LISBOA

2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, pois Ele é responsável pela dádiva da vida e por me permitir realizar mais um sonho que é a conclusão desse mestrado, por ser minha fortaleza nos momentos que pensei que não seria possível dar conta do mesmo com tantas demandas.

Minha gratidão à Prof. Dra. Vera Fartes pela sua orientação, competência, profissionalismo, incentivo, paciência e por não ter desistido de me orientar, mesmo com tantas ausências da minha parte.

Gratidão aos Professores Doutores e Amigos Mario Cesar Jucá e Maria de Fátima da Costa Lippo Acioli, por terem sido incentivadores nessa decisão e sempre estarem preocupados e me apoiando nesse degrau tão importante da minha vida.

Gratidão à minha família e aos meus amigos que entenderam as ausências, os estresses durante esse período que realmente foi desafiador, mas conseguimos!

Agradeço à Helda Kelly e à Maria Reinald por terem acreditado no meu trabalho e permitido que eu escrevesse sobre essa empresa tão incrível.

Para não cometer injustiça e me esquecer de citar algum nome importante, vai o meu sincero agradecimento a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para esta dissertação.

*Este trabalho é dedicado a todos que ajudaram em diversos momentos, desde as aulas até a construção de cada lauda desta dissertação. Com o coração cheio de gratidão e amor reconheço que sozinha eu não teria conseguido realizar esse sonho que fará uma grande diferença na minha caminhada profissional como docente e gestora de Recursos Humanos com muito aprendizado.*

*Parafraseando Gonzaguinha “viver a beleza de ser um eterno aprendiz”.*

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a eletricidade  
e a energia atômica: A vontade.”

Albert Einstein

## RESUMO

Partindo do pressuposto que um novo empregado precisa de formação e acompanhamento busca-se mostrar a importância do plano de formação para que os novos empregados desenvolvam as competências essenciais para o desenvolvimento das suas atividades profissionais dentro da empresa. Nesse desenvolvimento o líder tem um papel fundamental, já que ele é responsável pela orientação do novo empregado e no acompanhamento do plano de formação, sendo um dos principais responsáveis para o sucesso do desenvolvimento dos funcionários. Autores como Ruas (2001), Fleury e Fleury (2000), Durand (1998) *apud* Brandão, Guimarães (2002) formularam as teorias que deram base ao desenvolvimento deste estudo. E em virtude de todo contexto a empresa estudada na dissertação tem várias premiações nacionais sendo reconhecida pela Revista Você S/A entre as Melhores Empresas para se Trabalhar em 2019, *Great Place to Work* – GPTW 2019, Melhores ONGs 2019, entre outras premiações em anos anteriores. Essas conquistas da empresa são reflexos da percepção dos empregados. Para este estudo, foram pesquisados os funcionários contratados nos últimos 12 meses. Ao final da investigação, eles reconheceram a importância da formação profissional na organização com o acompanhamento do seu gestor direto para o desenvolvimento profissional dos empregados e, conseqüentemente, demonstraram estar aptos a contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da cultura da formação como uma ferramenta que contribui diretamente para o sucesso profissional de cada empregado.

**Palavras-chave:** Plano de Formação, Competências, Aprendizagem Organizacional.

## ABSTRACT

Assuming that a new employee needs training and monitoring, we sought to show the importance of the training plan for new employees to develop the skills essential for the development of their professional activities within the company. In this development the leader has a key role, as he is responsible for guiding the new employee and monitoring the training plan, being one of the main responsible for the success of employee development. Authors such as Ruas (2001), Fleury and Fleury (2000), Durand (1998) *apud* Brandão, Guimarães (2002) formulated the theories that supported the development of this study. And because of the entire context the company studied in the dissertation has several national awards being recognized by Você S / A Magazine among the Best Companies to Work for in 2019, Great Place to Work - GPTW 2019, Best NGOs 2019, among other awards in years. Previous these achievements of the company reflect the perception of employees. For this study, employees hired in the last 12 months were surveyed. At the end of the investigation, they recognized the importance of vocational training in the organization with the accompaniment of their direct manager for the employee's professional development and, consequently, demonstrated to be able to contribute to the improvement of the organizational performance and the strengthening of the training culture a tool that contributes directly to the professional success of each employee

**Keywords:** Training Plan, Skills, Organizational Learning

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA.....	15
<b>FIGURA 2</b> – PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADO NAS COMPETÊNCIAS.....	1717
<b>FIGURA 3</b> – OBJETIVO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	211
<b>FIGURA 4</b> –ESTRUTURA DA BASE DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL ...	27
<b>FIGURA 5</b> – ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	28
<b>FIGURA 6</b> – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E HERZBERG .....	30
<b>FIGURA 7</b> – TIPOS E CONCEITOS DE RECRUTAMENTO .....	38

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 - COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL.....</b>	<b>14</b>
<b>QUADRO 2 - DISTINÇÃO ENTRE QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA.....</b>	<b>16</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. DISCUTINDO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>13</b>
2.1. PLANO DE FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	18
2.2. AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE .....	22
2.3. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – PDI .....	23
2.4. CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	25
2.5. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL ..	28
2.6. O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	30
2.7. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE .....	32
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
3.1 ENTENDENDO AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIPS) .....	34
3.2 CONTEXTO DO CAMPO AMOSTRAL .....	35
3.3 CRITÉRIOS PARA CONTRATAÇÃO .....	37
3.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	40
<b>4. DISCUTINDO OS RESULTADOS DO ESTUDO .....</b>	<b>41</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre Gestão e Avaliação da Performance e Gestão por Competências que são as principais ferramentas de gestão para mapear, desenvolver e analisar se um profissional realmente irá se adequar a um cargo. Uma a uma, percebe-se que, geralmente, as competências de um novo empregado não estão no mesmo nível que a função para a qual ele foi contratado necessita, tendo em vista a busca pelos resultados esperados. A partir desse contexto, a empresa estudada elaborou uma ferramenta de gestão, acompanhamento e avaliação do Plano de Formação atrelado ao Plano de Acompanhamento.

A empresa investigada, focada na Gestão e Avaliação da Performance, adotou o Plano de Formação e o Plano de Acompanhamento como ferramentas para a gestão do conhecimento.

Tanto o Plano de Formação quanto o Plano de Acompanhamento são ferramentas que tem como principal objetivo planejar a formação do novo empregado, determinando tarefas, prazos e cursos que deverão ser realizados dentro do período de formação de 90 (noventa) dias, a partir da data de admissão ou da promoção, no caso dos empregados que participaram de processo seletivo interno e passaram a assumir novos cargos na empresa.

O Plano de Formação é entregue ao novo empregado e nele constam as tarefas diárias que serão executadas durante o seu período de formação e as principais políticas e procedimentos organizacionais, como também, desenvolvem habilidades para que o funcionário lide com determinados problemas e aumente a sua produtividade dentro da empresa, já que existe muita clareza com relação a essas atividades, tais como: expectativas de aprendizado, objetivos, conteúdos, estratégias, cursos que deverão ser feitos durante o período de formação e competências que serão desenvolvidas.

Já o Plano de Acompanhamento fica com o gestor responsável pela avaliação e onde estão claras as atribuições, desafios e competências a serem desenvolvidas, como também, as responsabilidades do gestor que está realizando o acompanhamento do novo empregado ou promovido a um novo cargo dentro da organização. Sendo assim, o empregado recebe o plano de formação e o gestor o plano de acompanhamento, com as atividades dos dois documentos alinhadas buscando a conciliação dos objetivos estratégicos da empresa, as expectativas da

hierarquia e a definição das competências essenciais para o desempenho da função.

No Plano de Formação que fica com o empregado constam: história da empresa, organograma, pontos relevantes do código de ética, pontos relevantes dos normativos, missão, visão e valores. Com relação ao cargo são definidas: competências básicas, competências específicas, relação dos cursos de formação continuada, que são obrigatórios, o prazo para a conclusão e os desafios diários registrados no documento e acompanhados pelo gestor do novo empregado.

A partir desses breves esclarecimentos iniciais cujo detalhamento é desenvolvido no corpo do trabalho, parte-se das seguintes premissas:

- 1) o conceito de competências tem se mostrado útil e relevante para captação e gestão dos empregados dentro das organizações;
- 2) todo gestor possui responsabilidades na formação do novo empregado ou do que já faz parte da empresa e foi promovido, interferindo, diretamente, nos resultados e metas organizacionais; e
- 3) a forma como o gestor planeja esses momentos de formação como modelo que foca a sua atenção e guia o seu comportamento na condução da formação.

Estas premissas norteadoras possibilitaram construir o objetivo desta investigação como sendo compreender o plano de formação como uma ferramenta de Gestão e Avaliação da Performance, com foco em Competências, onde os gestores se comprometem com o desenvolvimento dos novos trabalhadores e dos empregados promovidos, buscando o alinhamento dessas competências em cada talento da sua equipe com suas estratégias organizacionais.

Estabeleceu-se ainda, que para alcançar o objetivo proposto, seria necessária a construção dos seguintes objetivos complementares, a saber:

- Definir como os gestores valorizam e identificam os melhores resultados dentro da organização, explorando os pontos positivos e alinhando os pontos a desenvolver;
- Descrever as responsabilidades do gestor e do novo empregado, alinhando o papel de cada um com relação ao conhecimento das atribuições e desafios do cargo assumido pelo novo empregado ou promovido, durante o período de formação profissional dentro da empresa;

- Verificar como/ou se as políticas da empresa avaliam as estratégias de gestão que impactam no alinhamento dos empregados com as competências exigidas para cada cargo.

## **2. DISCUTINDO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A gestão e o desenvolvimento das competências dos funcionários permitem uma empresa mapear as competências necessárias para que exista vantagem competitiva e a empresa se destaque no mercado competitivo através da identificação dos pontos fortes e das competências a serem desenvolvidas para que o gestor imediato possa estruturar um Plano de Desenvolvimento Individual orientando ações, para que o funcionário busque sua evolução, de acordo com as expectativas organizacionais, observando o cargo que ocupa.

Essas expectativas organizacionais podem ser orientadas através da gestão por competências, planejando ações de desenvolvimento pessoal para que o funcionário consiga atingir o objetivo que ele se propõe dentro da empresa, oferecendo serviços com qualidade.

Quando falamos em competências podemos detalhar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e como elas são aplicados na rotina de um profissional dentro da organização. Para (Sanghi, 2016) o profissional desenvolve competências para fazer determinado trabalho, desenvolver habilidades e aptidões.

A empresa deve ter políticas para desenvolvimento das habilidades e aptidões das pessoas com o objetivo de sempre ter destaque no mercado, mas para isso, precisa investir nos seus talentos para que eles possam ser desenvolvidos.

A aplicabilidade de todos os conhecimentos busca atingir as metas e com isso manter a empresa em destaque, está diretamente ligado, a saber aplicar o que se aprendeu e a vontade de realizar os trabalhos, já que a gestão pós-competências segue esse pilar mostrado de forma clara no quadro 1 explicando cada uma e como elas são aplicadas na rotina de um profissional.

Encontram-se nos estudos que a competência é uma forma de saber agir com responsabilidade, onde o profissional é reconhecido por mobilizar ações, integrar pontos que agreguem a sua atividade, transferir conhecimentos e recursos para seus pares, dessa forma, agregando valor econômico à empresa e conseqüentemente, valor social ao empregado que se dedica a essas ações. Fleury e Fleury (2001, p.188). No quadro 1 os autores mostram como as competências são convertidas em resultados dentro de uma empresa.

## Quadro 1

### Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

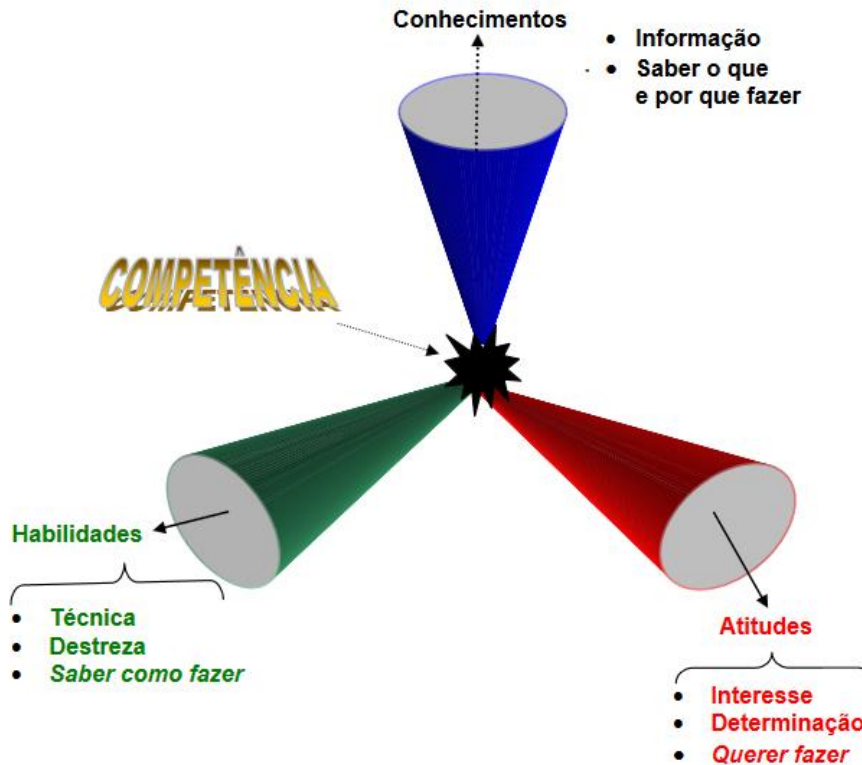
Nota: Informações extraídas de Fleury e Fleury (2001).

As competências citadas no quadro 1 precisam estar claras e alinhadas com os gestores e funcionários para que os resultados sejam positivos dentro da empresa. Vale ressaltar que o primeiro passo para identificação do perfil de um profissional que irá atuar na organização é o processo seletivo.

Os conhecimentos são identificados no processo seletivo através de provas e testes focados nas atividades que serão executadas pelo novo empregado. O mapeamento das habilidades e atitudes só poderá ser feito se for coerente com a gestão do empregado por tratar-se do uso de técnicas para execução das tarefas e de sua motivação e vontade para realizar o que sabe, sendo estas identificadas pelos gestores da empresa, antes da admissão do novo empregado.

Para visualizar melhor o exposto, Durand (2000) construiu as três dimensões da competência, representadas na figura 1, que precisam estar alinhadas com as políticas organizacionais e, conseqüentemente, os funcionários da empresa. Através

desse conhecimento todas as diretrizes e expectativas organizacionais ficam claras para empregados da empresa, reconhecendo que por trás de um desempenho satisfatório existem conhecimentos, habilidades e atitudes.



**Figura 1.** Dimensões da Competência

Fonte: Durand (2000) *apud* Brandão; Guimarães, 2002, p. 10.

Avaliar se um profissional é competente, é identificar a prática a que ele recorre para dirimir as prescrições de uma atividade laboral, utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com a Figura 1 já que ele recebe as orientações e as normas para sua execução. Podemos afirmar que um profissional está agindo com competência quando ele mobiliza e combina os recursos pessoais como os recursos do seu meio envolvente, disponibilizados pela organização, já que dentro de uma empresa torna-se difícil um profissional ser competente sozinho e de forma isolada.

Quando analisamos a aplicação da Gestão por Competências temos a certeza de que a clareza para gestores e equipe com relação a conhecimentos, habilidades e atitudes favorecem o melhor desempenho e, conseqüentemente, a busca pelo desenvolvimento individual. Essa é a procura sinalizada pela empresa ou identificada pelo próprio funcionário que compreende a importância do

desenvolvimento das competências para que o seu desempenho seja satisfatório dentro da empresa, já que percebe as suas capacidades.

Segundo Ruas (2005) o conceito de competências tem um enfoque na capacidade de combinar e mobilizar, adequadamente, recursos já desenvolvidos e combinar recursos apropriados ao evento em uma determinada situação específica a ser enfrentada. O autor brasileiro trabalha o conceito de competências à luz da escola francesa, com base em Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). Assim Ruas *et al.* (2005) distinguem as noções de qualificação e competência, conforme quadro 2.

Quadro 2  
**Distinção entre qualificação e competência**

<b>Qualificação</b>	<b>Competência</b>
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência localizada	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência
Emprego formal e forte base sindical	Relações de trabalho informal e crise dos sindicatos
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas	Organização do trabalho com base em meta, responsabilidade e multifuncionalidade
Foco no Processo	Foco nos Resultados
Baixa Aprendizagem	Alta Aprendizagem
Padronização	Customização

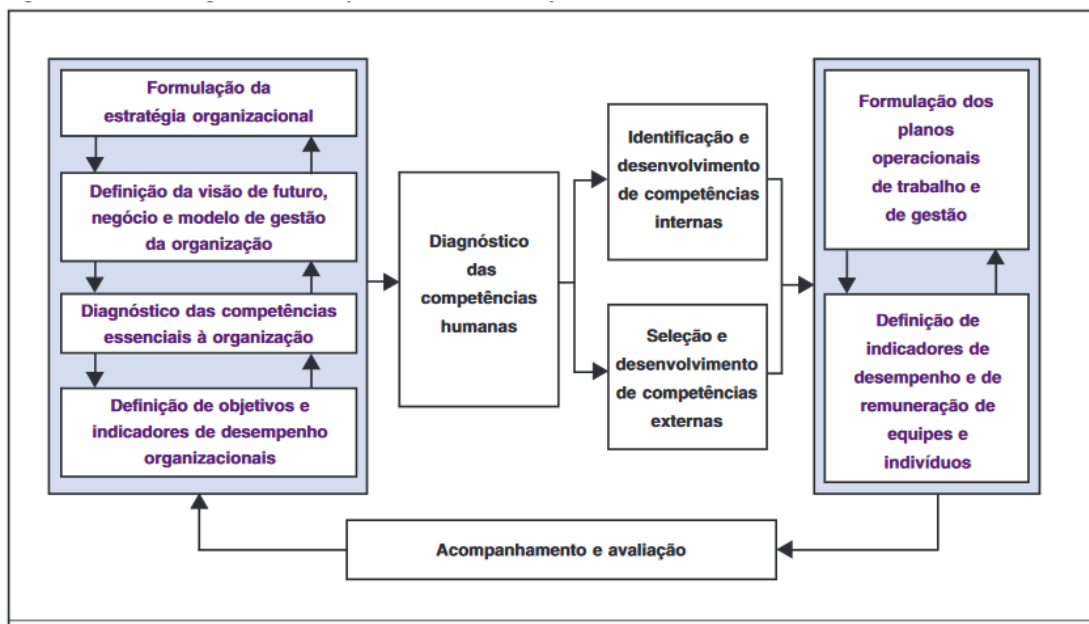
Nota: Informações extraídas de Ruas *et al* (2005, p. 37).

O diagnóstico da qualificação e competências deverá ser alinhado com as expectativas organizacionais e o modelo organizacional que resultará na captação dos talentos ideais para cada cargo, sempre observando a missão, a visão, os valores e o negócio, já que na análise de papéis ou tarefas, estão relacionadas às competências julgadas necessárias ao desempenho ideal de determinado cargo, além de uma maior probabilidade de retenção dos talentos.

Esse diagnóstico para alinhamento das competências inicia-se no processo seletivo, quando o recrutador busca nos candidatos aqueles que estão mais alinhados com o planejamento e os desafios organizacionais, já que um processo

seletivo conduzido tem como base as competências das estratégias organizacionais que busca um profissional que levará aos melhores resultados para a organização.

Após a admissão cabe à empresa ter ferramentas de gestão para acompanhar o desempenho, garantindo a exploração das competências e feedbacks dos resultados. A figura 2 mostra o detalhamento do Processo de Gestão de desempenho baseado em competências.



**Figura 2.** Processo de gestão de desempenho baseado nas competências.

Fonte: Guimarães *et. al.* (2000) (Adaptado).

Analisando a figura, percebemos claramente que o processo de gestão de desempenho baseado nas competências é composto de várias etapas e que todas necessitam de acompanhamento para que os resultados sejam favoráveis para a organização.

Existe uma confirmação de que a competência está diretamente ligada aos fatores: saber fazer, aptidões e experiências. Um especialista em determinada área é reconhecido pela conciliação das competências exigidas para que ele obtenha os melhores resultados. Analisando a percepção de equipe, essas competências são combinadas entre os profissionais que compõem essa equipe, destacando o profissionalismo. Le Boterf (2003) encerra afirmando que a chave para o sucesso de uma organização é a compatibilidade das competências das pessoas com as exigidas pela organização, como um diferencial competitivo.

O sucesso da combinação em um nível faz surgir uma competência em outro grau, levando em consideração o desenvolvimento do profissional. Existem diversos

estudos que focam em características e recursos de várias abordagens que focalizam os elementos ou recursos que constituem as competências. Na maioria dos estudos são reconhecidos como competências um grupo de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir) (Durand, 1998, Fleury, Fleury, 2000, Ruas, 2001 *apud* Brandão; Guimarães, 2002).

Precisa, também, existir uma ampliação do escopo de análise onde se relacionam as competências e a definição das estratégias organizacionais. Os autores também ressaltam que as organizações podem competir com base em três estratégias de mercado:

- a) excelência operacional;
- b) inovação no produto;
- c) orientação para o serviço.

A definição da estratégia competitiva da empresa precisa estar alinhada com as competências essenciais dos negócios, como também das competências necessárias para cada atividade profissional que é desenvolvida dentro das empresas. (Fleury e Fleury, 2001).

## 2.1 Plano de Formação e Aprendizagem Organizacional

Com o dinamismo do mercado de trabalho, o desempenho de uma função dentro da empresa, requer a atualização permanente de novos conhecimentos e de competências, desafios esses que são cada vez maiores, tanto para empresas, quanto para empregados. Visualizando esse cenário, a formação profissional assume um papel chave neste processo de desenvolvimento organizacional, sendo para as empresas, um atributo privilegiado de inclusão de novos conhecimentos e competências ou de melhoria das práticas já existentes.

Nos contextos empresariais, a relevância da formação profissional aparece associada à necessidade de se complementar a visão do colaborador com percepção de um cidadão qualificado, como trabalhador provido de competências necessárias que visam melhorar a sua performance dentro da organização e ter a capacidade de atender às demandas de forma mais autônoma e com responsabilidade nas tarefas delegadas a ele e, dessa forma, contribuir para a sua formação profissional e pessoal, aumentando a competitividade e impulsionando os resultados.

A formação profissional é um elemento relevante para o desenvolvimento organizacional e alinhamento dos objetivos da empresa com os objetivos do novo colaborador, como também, deixar atribuições, direitos, deveres e outros aspectos importantes com relação ao desempenho das atividades de forma clara para todas as partes envolvidas.

O plano de formação é um documento da empresa que sintetiza as necessidades de formação dos empregados, principalmente, os novos contratados e os promovidos. É uma ferramenta composta por diversas ações de formação organizadas de acordo com os critérios de cada empresa, que vai do conhecimento das políticas empresariais até os desafios do novo cargo. É importante que no documento tenha a inclusão das informações relativas ao objetivo de cada tarefa, prazo destinado para a conclusão de cada situação sinalizada no plano, indicação das referências bibliográficas e as políticas da empresa para aqueles que buscam aprofundamento dos conhecimentos em determinados pontos do plano de formação e o ponto mais relevante, que é o acompanhamento do líder, para que o resultado da formação atenda às expectativas organizacionais e do novo funcionário na função.

A formação é um processo que tem como principal objetivo a definição de um método que tem o propósito de aperfeiçoar as ações através da aplicação de um melhor conhecimento e entendimento dos processos organizacionais. (Fiol & Lyles, 1985).

O plano de formação é um instrumento de gestão que abarca todo o processo de formação para melhorar as ações que serão desenvolvidas com todo conteúdo a serem trabalhados durante o período de experiência do novo funcionário, ou do funcionário promovido, conteúdos estes, que serão estudados e sempre acompanhados por um gestor da área, capacitado, para orientar o novo contratado.

De acordo com a pesquisa na empresa, identificamos que o plano de formação é uma ferramenta, obrigatória, de acompanhamento para os novos empregados independente do cargo e/ou nível hierárquico. O objetivo do plano de formação é ser base para a consolidação e progressão da carreira do empregado dentro da empresa.

A formação organizacional mostra os modelos de como as empresas estruturam e organizam o conhecimento e as práticas em torno das atividades profissionais, respeitando a cultura da empresa e desenvolvendo as competências dos seus empregados com o objetivo de obter os melhores resultados. (Dodgson, 1993).

Analisando Dodgson, podemos afirmar que o plano de formação é um instrumento eficaz para desenvolver as competências dos funcionários de uma empresa pela clareza das atividades, cronograma e definição dos cursos de capacitação a serem realizados durante o período de 90 (noventa) dias. No caso da empresa estudada, o plano já prevê cursos que são ofertados pela plataforma de Educação à Distância da própria Instituição, facilitando o aprendizado, o acompanhamento do novo funcionário ou funcionário promovido no que tange às competências exigidas pelo cargo dentro da organização.

A formação profissional pode estar relacionada a uma função desconhecida para o novo colaborador, como também, que ele saiba que só precise conhecer as práticas da nova empresa. O processo de formação está ligado à adaptação ou mudança no comportamento do funcionário. Quando é o caso de promoção, esse empregado já conhece as atividades da organização, porém ele precisa se adaptar aos novos desafios do cargo assumido e quando a mudança é para um cargo de liderança ele precisa desenvolver competências comportamentais para atuar com eficiência e eficácia no novo papel de líder, sendo aceito pelos seus liderados e conseqüentemente, conquistando os melhores resultados conforme as expectativas da empresa. (Cangelosi & Dill, 1965).

A formação organizacional está ligada à mudança e busca por novos conhecimentos que buscam a melhoria das capacidades de resolução de problemas da empresa e o atingir das metas organizacionais. (Búchel & Probst, 1995).

As atividades de formação devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais e desafios de cada cargo e, dessa forma, obedecer às estratégias da empresa e nunca sendo realizadas de forma isolada. Um dos pontos mais importantes da formação é a percepção da empresa com base na sua missão e na sua visão sempre buscando as competências necessárias para esse alinhamento dentro da empresa. (Pina da Silva, 1993).

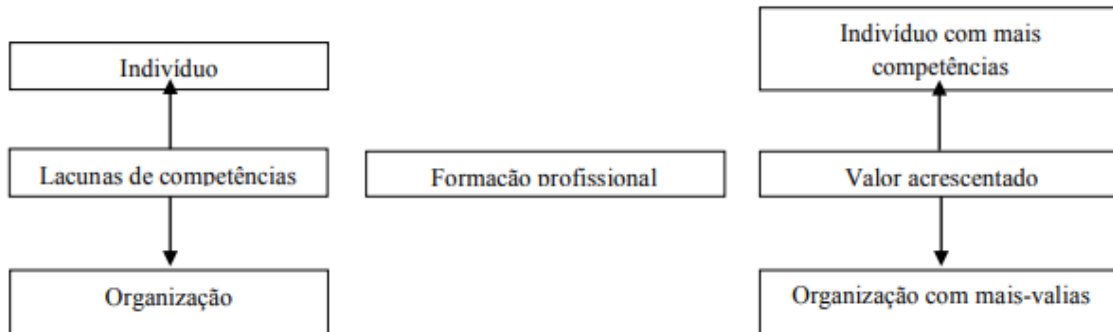
Diante dos conceitos expostos acima, pode-se reforçar a importância da formação dos profissionais dentro da empresa, como forma de buscar os melhores resultados nas suas atividades e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional.

A análise individual de cada empregado contratado tem como objetivo identificar potenciais formados e quais as suas necessidades de formação mais urgentes, sabendo que a empresa já tem um roteiro e que ele pode ser adaptado

com inclusões de novas atividades e acompanhamentos, levando em consideração um diagnóstico para ajuste, entre o programa de formação e as necessidades dos novos empregados da empresa.

A partir do momento que a empresa toma a decisão de acompanhar o desenvolvimento do novo colaborador, utilizando um plano de formação, ela aumenta as chances de um resultado positivo no momento da avaliação de sua performance e com isso, melhora a qualidade dos processos organizacionais e a gestão das equipes.

Analisando a figura 3, percebe-se claramente que o empregado tem competências relevantes para o cargo e outras lacunas que são pontos a desenvolver, onde cabe à empresa, registrar os feedbacks e oferecer possibilidades para que ele busque seu desenvolvimento e conseqüentemente, atenda às expectativas relacionadas aos objetivos organizacionais. Quando falamos no contexto organizacional a responsabilidade do crescimento e conhecimento das equipes é de responsabilidade compartilhada, ou seja, do funcionário e da organização.



**Figura 3.** Objetivos da Formação Profissional

Fonte: Nascimento (2015).

Em suma, a formação visa contribuir de forma positiva para os resultados da organização e maximizar a eficiência e eficácia dos colaboradores no desempenho das suas atividades profissionais, potencializando o desenvolvimento individual e, por conseguinte, gerando mais valias para a organização (Nascimento, 2015).

A partir da identificação das competências individuais e da orientação estratégica e da análise dessas competências, existe o alinhamento do plano de desenvolvimento, tendo como principal objetivo, a capacitação dos funcionários admitidos ou promovidos, onde a ferramenta é conduzida como estratégia para criar

uma intervenção que possibilite aos funcionários um alto nível de domínio em todos os atributos vinculados às competências exigidas pela função.

A tipologia de critérios de avaliação da formação de acordo com Kirkpatrick refere quatro níveis de critérios para avaliação da eficácia de treinamento, no nosso caso da formação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Uma empresa que trabalha focada em resultados precisa além de investir na aprendizagem organizacional avaliar como os seus talentos estão aprendendo e aplicando os conhecimentos durante as suas atividades laborais e é a avaliação que comprova a eficácia do aprendizado e que a capacitação é um excelente investimento que a empresa faz quando quer se tornar mais competitiva tendo profissionais seguros das suas atividades e responsabilidades.

## 2.2 Avaliação da Performance

A avaliação de desempenho por competências pode ser vista como um meio para identificar o potencial dos colaboradores de forma a melhorar o desempenho da equipe, bem como, melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, estimulando por outro lado, os colaboradores a assumirem a responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais (Ceitil, 2007).

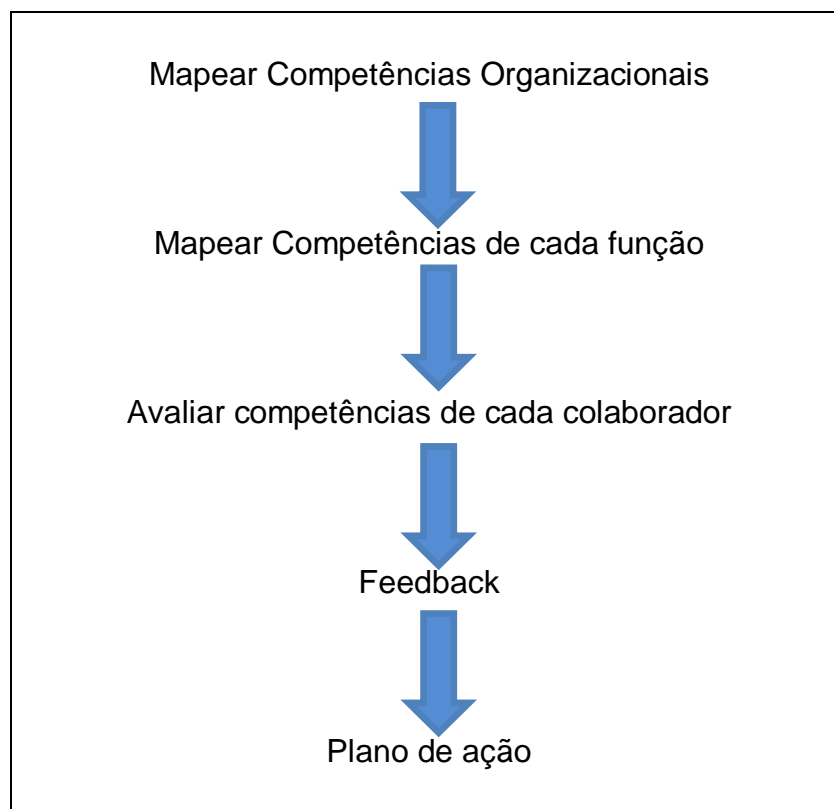
Quando a empresa tem clareza quanto às competências de cada empregado e formaliza isso dando um feedback à equipe sobre os pontos positivos e os pontos a desenvolver, a avaliação de desempenho passa a ser uma ferramenta relevante, já que o seu objetivo é melhorar o desempenho da mesma. Os critérios de avaliação precisam estar claros para todos os envolvidos no processo de avaliação, para que ela seja justa e cumpra o seu papel que é de buscar a melhor performance de um profissional.

A Implementação por Gestão por competências deve ser realizada de forma simultânea ou sequencial e o ideal é respeitar as etapas de sensibilizar, mapear as competências organizacionais de cada cargo, estruturar as competências dos funcionários e realizar a análise para acompanhar a evolução desses talentos dentro da organização. (Leme, 2012).

Como observado no texto de Leme (2006), o processo de avaliação de desempenho por competências e acompanhamento da evolução das equipes precisam mapear as competências organizacionais, as competências de cada função, avaliar as competências de cada colaborador, abrir um espaço para o

feedback e traçar um plano de ação, que também podemos chamar de Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, tal como a demonstra no fluxograma 1.

A avaliação da performance é uma ferramenta muito positiva na organização, já que as sinalizações de competências a serem desenvolvidas alinhadas com um Plano de Desenvolvimento Individual aumentam o desempenho da equipe potencializando os resultados da organização, retendo talentos e passando segurança para todos que fazem parte da equipe em virtude da clareza com relação ao desempenho e feedbacks no momento da construção do PDI.



**Fluxograma 1.** Etapas básicas da avaliação de desempenho com foco em competências

Fonte: Leme (2006, p.2).

É através do PDI que as empresas podem planejar a mudança de um funcionário, alinhando as expectativas da empresa com o desenvolvimento pessoal e intelectual do profissional e com isso, valorizar todas as competências e transformá-las em resultados para a organização.

### 2.3 Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

Vivenciamos um cenário onde nos deparamos com transformações sociais, políticas e econômicas, e elas atingem de forma direta a estratégia das organizações e, conseqüentemente, dos profissionais, numa situação que acabou desencadeando o desenvolvimento de novos padrões de comportamento e sinalizando um futuro de incertezas que a cada dia se tornam maiores e mais intermitentes.

Como estamos nesse ambiente competitivo as empresas que querem se manter competitivas no mercado buscam novas e melhores maneiras de responder às crescentes demandas de seus *Stakeholders* e sociedade. Essas colocações diferenciadas e os modos exclusivos de gerar valor ao negócio são requeridos a partir de estratégias inovadoras, e essas estratégias são executadas por pessoas. Quanto mais competente é a equipe, melhores são os resultados no negócio. O Plano de Desenvolvimento Individual é uma importante ferramenta para esse sucesso nos resultados.

Quando falamos em um profissional competente, reconhecemos que é aquele que não só é capaz de agir com coerência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e o como atuar. Esse profissional deve possuir a dupla compreensão citada, agir e saber o motivo da ação, e este seu conhecimento pressupõe um distanciamento, necessário para poder melhorar as suas práticas profissionais.

Na empresa o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI tem como objetivo principal planejar o desenvolvimento individual dentro de uma organização. O mesmo serve para firmar um compromisso do gestor com o desenvolvimento do liderado, já que a autogestão de carreira também procura dar feedback sobre o desempenho e competências pessoais, buscando sempre evolução e conseqüentemente melhores resultados.

Ainda falando sobre a empresa, o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI é um planejamento realizado anualmente com os profissionais para que eles possam desenvolver competências na sua carreira e com isso desenvolver suas atividades profissionais com mais qualidade, como também, prepará-lo para as oportunidades de crescimento já que a empresa oferta muitas oportunidades de promoção através de recrutamentos internos.

O Plano de Desenvolvimento Pessoal contribui para que o empregado desenvolva as competências necessárias para assumir determinadas funções e novos desafios dentro da organização. O Plano de Desenvolvimento Pessoal deve

atender tanto aos interesses da empresa, como também os anseios profissionais e pessoais do colaborador.

Desta forma, pode-se afirmar que o PDI é um pilar fundamental para o sistema de liderança da empresa, visto que é um processo que contribui para o fortalecimento do potencial de cada funcionário de maneira plena, já que ele é construído pelo líder com base nos resultados da avaliação de desempenho de cada empregado da empresa.

Ao aplicar o Plano de Desenvolvimento Pessoal, o líder estará maximizando a capacidade de realização da sua equipe, valorizando o potencial de cada colaborador e promovendo um cultura de alta performance.

No planejamento de cada talento da sua equipe o líder irá traçar resultados para curto, médio e longo prazo. Nesse sentido, os profissionais estão sendo desenvolvidos para atender tanto às necessidades imediatas, como também para assumir novos desafios e responsabilidades com projetos futuros.

Na prática o PDI é iniciado com uma análise da situação atual do colaborador, identificando o seu perfil profissional, analisando seus pontos fortes e seus pontos a desenvolver. A partir desse cenário o PDI é traçado pelo líder e alinhado com o empregado, deixando clareza nas atividades, cursos, desafios e/ou outras tarefas e os prazos para realização de cada ponto alinhado no PDI.

## 2.4 Conhecimento Organizacional

O conhecimento refere-se a princípios e crenças que, por sua vez, relacionam-se a uma perspectiva atitude, ou propósito específico (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Uma empresa com valores consolidados e que reconhece a importância do capital humano para o seu crescimento, valoriza a construção do conhecimento das pessoas e investe no desenvolvimento de novas competências com o objetivo de ter melhores resultados de seus colaboradores, mostrando o seu potencial e que esse cenário reflete diretamente no desempenho e, conseqüentemente, na busca pela visão organizacional.

Investindo na formação dos novos funcionários, utilizando ferramentas de gestão e manutenção e incentivando a equipe a trocar experiências em cursos, encontros anuais, encontros de líderes e workshops, a empresa, objeto de estudo deste trabalho, reconhece o conhecimento como um investimento em troca de

experiências, incentivo ao respeito dos valores organizacionais, compartilhamento de informação, e com isso, fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação dentro da organização. (Davenport, Prusak, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que o conhecimento é formado por uma estrutura ambígua ou paradoxal, na qual podemos identificar dois elementos aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa abordagem é determinante para a inovação apresentada pela gestão do conhecimento.

As empresas que percebem a importância da Gestão do Conhecimento, que detêm mais domínio sobre seus produtos e/ou serviços, empregados, stakeholders e suas tecnologias, podendo administrar os negócios de maneira mais eficiente nesse cenário, mostram que o interesse em conhecimento organizacional associado à aprendizagem, tem crescido nos últimos tempos dentro das organizações que estão atentas às mudanças que ocorrem no mundo corporativo.

As empresas que já relacionam as mudanças que estão ocorrendo no mercado com a Gestão do Conhecimento, como estratégia, para manterem-se em evidência, se destacam pelos resultados que são percebidos dentro das organizações, tais como: qualidade dos serviços e/ou produtos, ideias inovadoras e senso crítico que contribuem para o crescimento organizacional.

Trazendo como justificativa para explorar o tema “Gestão do Conhecimento” na rotina de trabalho, leva a *insights* que valorizam as ideias e a evolução da equipe dentro das organizações já que incorpora novas experiências gerando melhores resultados dentro da empresa.

Entre as políticas e procedimentos da empresa base desse estudo, a Gestão do Conhecimento contribui para que a mesma venha se destacando a 25 anos, sendo reconhecida com premiações das revistas *Você SA*, *Exame*, *Great Place to Work – GPTW* como excelente ambiente para trabalhar e iniciar carreira e esses resultados são conquistados com um trabalho em equipe, norteado pelos valores organizacionais e valorizando o conhecimento como diferencial competitivo.

Como se observa na figura 3, a aprendizagem organizacional é um processo que ocorre por meio dos conhecimentos compartilhados entre as pessoas estando em contínuo movimento do “saber fazer”, um conhecimento tácito, que caminha na direção do “saber” do conhecimento explícito.

O fato de o conhecimento contribuir para a competitividade organizacional mostra a importância das pessoas possuí-lo e darem força às organizações a

compreenderem que o mesmo reside menos em bancos de dados e mais nas mesmas (Brown, Duguid, 2001), o conhecimento não está completamente presente nos indivíduos nem na organização, mas distribuído em cada um deles, ou seja, ambos são complementares (Bhatt, 2000). Essa nova visão permite se inter-relacionar mais a ação com o conhecimento (Easterby-Smith *et al.*, 2000).



**Figura 4.** Estrutura da Base de Conhecimento Organizacional  
Fonte - Adaptada de Probst *et al* (2002, p.22).

Uma organização cria conhecimento através das pessoas. Ela não pode criar conhecimento seu e dos seus funcionários. O conhecimento das pessoas é responsável pela composição da base de criação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997).

A organização deve ampliar esse conhecimento dos indivíduos através dos quatro modos de conversão para que ele seja cristalizado em níveis ontológicos superiores, conforme mostra a figura 4. Podemos comparar a criação do conhecimento organizacional com um processo em espiral, iniciando pelo nível de cada colaborador da empresa, subindo e aumentando com os grupos de interação transitando e disseminando conhecimento pelos setores da empresa. (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 82).



**Figura 5.** Espiral do conhecimento.  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Conhecimento organizacional é uma construção, já que as empresas contratam profissionais com ou sem experiência profissional e pelas suas experiências que eles podem contribuir de forma significativa com as estratégias das empresas.

## 2.5 Motivação no trabalho e o conhecimento organizacional

A motivação é o resultado da interação entre indivíduo e a situação. O indivíduo precisa estar predisposto a aceitar a situação. A motivação está ligada a satisfação da necessidade de cada indivíduo.

De acordo com o autor, a motivação é a força que move um empregado para que ele busque dedicar a vontade de buscar esforços com o objetivo de atingir as metas organizacionais, tendo consciência que esses resultados irão satisfazer suas necessidades como indivíduo. (Robbins,1999)

O comportamento do homem é motivado, exclusivamente, pela busca da realização das suas necessidades, já que é uma abordagem complexa visto que cada pessoa busca aspectos e necessidades diferentes para se mostrarem motivadas.

A motivação é um direcionamento com ligação direta ao comportamento de cada pessoa norteada pelos objetivos tendo a capacidade de satisfazer os desejos dos indivíduos. (Chiavenato, 1999, p. 250).

Segundo Chiavenato (1999), a motivação está relacionada a três aspectos:

1. A direção do comportamento (objetivos);
2. A força e interesse do comportamento (esforço);
3. A duração e persistência do comportamento (necessidades).

O conjunto desses três fatores é chamado de ciclo motivacional.

Tudo isso somente é possível se as necessidades do indivíduo forem compatíveis e coerentes com as metas e objetivos da organização.

A motivação não é algo como um pronto estabelecido, que tem os ingredientes certos, no tempo e na medida certa. É um conjunto de ações que contemplam um universo de inúmeros fatores.

Fazer com que as pessoas se sintam decididas, comprometidas e confiantes para alcançarem objetivos; e para que tenham energia e estímulo suficientes para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na empresa é um dos maiores desafios dos empresários, empreendedores e administradores.

Portanto, de acordo com Chiavenato (2002, p. 171), “em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo [...] é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho”.

Existe sempre um componente subjetivo na motivação, porque o que é bom para uma pessoa pode não ser para outra, ou ainda, o que satisfaz um colaborador hoje pode não satisfazê-lo amanhã.

As necessidades humanas partem do pressuposto de que a razão e os motivos de comportamento residem dentro do próprio indivíduo e deriva das forças que existem dentro dele próprio, sendo algumas conscientes, enquanto outras não.

Nesse sentido, Herzberg (1959) e Maslow (1954) definiram escalas de importância e influência no comportamento humano.



**Figura 6.** Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.  
 Fonte: Elaborado a partir de Maslow (1954) e Herzberg (1959).

Comparando as Teorias de Maslow e Nerzberg a partir da análise da Figura 6, percebemos que a motivação é complexa já que envolve desde as necessidades básicas até a realização e crescimento profissional de um funcionário. Um exemplo é o salário, pois a partir do trabalho ele pode atender uma necessidade básica que é a sua alimentação e a partir da sua realização profissional ele ficará motivado.

Um funcionário motivado busca conhecer as suas atividades, inovar e se qualificar para manter a qualidade e o seu bom desempenho e dessa forma pode mostrar que existe uma relação entre o conhecimento organizacional e a motivação, já que quanto mais motivado está o funcionário, mais ele buscará conhecimento e conseqüentemente, irá contribuir de uma forma muito mais efetiva para o crescimento da empresa, inclusive, motivando toda equipe na busca pelo mesmo objetivo, que é o conhecimento para mantê-la em destaque no mercado.

## 2.6 O papel do líder na gestão do conhecimento organizacional

Sempre existiu e existirão dentro das organizações os que são líderes e os que são liderados. A liderança pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre ela vem da parte de um administrador.

A organização é um conjunto complexo de pessoas, cargos, níveis organizacionais e objetivos. Para adequá-los ao contexto é preciso existir o líder e os liderados.

No entanto, para que as organizações e as pessoas alcancem seus objetivos elas precisam da presença de um líder. De alguém que exerça uma forte influência dentro da organização, motivando as pessoas que dela fazem parte.

A influência da liderança dentro de uma organização é proposital e intencional. Leva aos colaboradores a credibilidade que eles precisam ter naquilo que eles podem fazer e fazem de melhor.

A liderança influencia diretamente nas relações interpessoais que são dirigidas através da comunicação, com o objetivo de fazer com que a equipe realize tarefas atendendo as demandas da empresa. (Chiavenato, 1999, p. 257).

É um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. (Chiavenato, 2002).

A liderança é exercida por aquele capaz de direcionar um grupo de pessoas em busca de atingir metas dentro de uma empresa. Essa influência pode ser formal quando o líder é escolhido pela empresa ou informal que são os casos em que a equipe identifica e elege algum par como seu representante. (Robbins, 1999, p. 219).

Existem estudos que comprovam que a liderança tem uma influência clara sobre as atitudes das pessoas. De acordo com esses estudos o líder possui traços de personalidade essenciais que são capazes de qualificarem esse profissional para a função. Também são identificados três tipos de liderança que são: autocrática, democrática e liberal. (Chiavenato, 1999).

As empresas passam por um momento relevante de transição, onde a gestão do conhecimento, passa a ser um grande desafio organizacional já que precisamos de pessoas com capacidade para gerenciar, transferir e criar conhecimento dentro das empresas, valorizando o que cada organização tem de mais importante que são as pessoas. (Terra, 2001).

Nesse cenário, observamos que o papel da liderança é fundamental para acompanhar o processo de Gestão do Conhecimento a incentivar as pessoas a sempre estarem buscando qualificação, inovando e buscando os melhores resultados, sendo competitivos e fazendo a diferença através da capacidade organizacional, já que a empresa é formada por pessoas.

Um papel organizacional importante é investir na criação do conhecimento, promovendo um contexto apropriado para facilitar as atividades das equipes e com isso facilitando a disseminação do conhecimento das pessoas.

## 2.7 Qualidade e Produtividade

Segundo o Dicionário Aurélio (2014), qualidade é a “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza”.

Na definição acima, é exposta de forma simples, a ideia da qualidade presente no cotidiano, ou seja, na gestão de pessoas e nos recursos a serem administrados e transformados e/ou servidos pelos próprios colaboradores, enfim, em todas as partes da empresa.

A qualidade é a capacidade de realizar um serviço ou produto atendendo ou superando de forma consciente as expectativas do cliente, onde ele sai satisfeito por estar levando o que foi pago. (Stevenson, 2001, p. 315).

A relação entre qualidade e produtividade é de total interligação. A produtividade só é obtida se os processos tiverem qualidade em seus insumos e operações e, uma dependendo da outra para manter a organização competitiva.

A empresa pode alcançar qualidade e produtividade através do desenvolvimento de uma clara liderança de todo o corpo gerencial para a qualidade e a produtividade do estabelecimento de políticas e estratégias que compatibilizem as condições presentes com as metas futuras, tanto no ambiente interno quanto no externo, isto é, dentro da empresa e no mercado, do gerenciamento das pessoas que trabalham para a organização de modo a capacitá-las para aprimorar continuamente o que fazem em seus trabalhos diários, a nível individual e a nível corporativo.

De acordo com Lobo (2007), qualidade e produtividade são: “fatores chave para a competitividade, sempre foram preocupação dos setores produtivos, em maior ou menor escala em diferentes setores, em especial nos países com economia aberta”.

Qualidade e Produtividade objetivam iniciar um processo ininterrupto de transformação da organização, através de estratégias, metodologias e ferramentas que, introduzidas de maneira estruturada e sistemática, irão envolver todas as pessoas que direta e indiretamente convivem com a Instituição.

Quando falamos sobre performance, Gestão e Avaliação da Performance e Gestão por Competências, só teremos resultados positivos quando existir qualidade e produtividade dentro das organizações, já que uma empresa precisa de resultados

para atingir metas e atendimentos de demandas que estão diretamente ligados à qualidade dos serviços prestados que geram produtividade e lucro para as organizações.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização desse estudo, foi utilizada a abordagem quantitativa e qualitativa, já que a pesquisa possui natureza descritiva. Os estudos de natureza descritiva propõem investigar o “que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal. “Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo”. (Richardson, 2011, p. 71).

Para coleta dos dados, foi utilizado o método survey de pesquisa realizada junto a 37 empregados admitidos e promovidos nos últimos 12 meses. Como as percepções foram dos liderados e o método exige sigilo, foi elaborada uma entrevista direcionada para a análise das competências dos novos profissionais nos cargos, sabendo que todos são empregados do Instituto Nordeste de Cidadania, uma instituição sem fins lucrativos, caracterizada como uma OSCIP, com sede em Fortaleza e lotados na Regional Alagoas.

Foi realizada, também a pesquisa documental, investigando informações contidas no site da Instituição, vídeos institucionais e portfólios do Instituto.

#### 3.1 Entendendo as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS)

As organizações não governamentais são organizações privadas e sem fins lucrativos onde os resultados econômicos da empresa devem ser reinvestidos nas atividades que são o objetivo dessa organização. Normalmente esses tipos de organizações possuem algumas características do serviço público, porém com escala totalmente diferente do que já é conduzido pelo Estado.

A partir da década de 1980, o processo de democratização fez com que as ONGs saíssem da posição de clandestinidade, tendo a ampliação do grau de participação de seus integrantes e beneficiários na determinação de seus objetivos, que estão mais claros para a sociedade. Com isso essas organizações estão firmando parcerias que possibilitam melhor relação com outras empresas e se posicionem de forma mais estratégica no mercado.

Na década de 1990 “as ONGs têm procurado incrementar suas atividades mediante a otimização de recursos, da melhoria do funcionamento interno e a ampliação de relações com outras organizações. Esse esforço implica que as ONGs

estabeleçam um processo de planejamento e o traduzam num documento denominado plano” (Tenório, 2009, p. 28).

As ONGs “caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos voltadas para o atendimento das necessidades da sociedade civil e algumas vezes, complementam as ações do Estado e de agentes econômicos.

Já as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) são organizações, com títulos atribuídos pelo governo, para entidades sem fins lucrativos que possuem atuação pública em parceria com o Estado. Foram criadas pela Lei nº. 9.790/99 de 23 de março de 1999 tendo como objetivo principal “fortalecer o Terceiro Setor, que hoje constituem grupos estratégicos em virtude da sua capacidade de gerar projetos para assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar pessoas e recursos necessários ao desenvolvimento social do País” (Ferrarezi, Rezende, 2000, p. 27).

Para viabilizar a parceria dos setores públicos e privados, a Lei 9.790/99 constituiu o termo parceria que tem como objetivo “imprimir maior agilidade gerencial aos projetos e realizar o controle pelos resultados, com garantias de que os recursos estatais sejam utilizados de acordo com os fins públicos”.

Por tal razão, optou-se pelo Instituto Nordeste Cidadania (INEC), uma Instituição sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP, para realização desse estudo.

### 3.2 Contexto do campo amostral

O Instituto Nordeste Cidadania - INEC tem dentro dos seus valores organizacionais a solidariedade, porém a empresa ultrapassa as práticas meramente assistencialistas. A Missão do INEC provém de uma reflexão sobre o respeito à vida, do desejo de restaurar nos indivíduos o direito perdido, integrar os gestos de solidariedade, num movimento de conspiração para gerar mais vida dentro da vida. O Instituto Nordeste Cidadania (INEC) tem sua sede no Município de Fortaleza - CE e atua com mais de 7000 empregados em áreas periféricas e comunidades rurais distribuídas pela região Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo desenvolvendo ações de educação, cultura, atividades de apoio a projetos sociais e produtivos.

Suas ações de solidariedade são norteadas pelo compromisso com o processo contínuo de transformação da sociedade e com o desenvolvimento da

dignidade humana. E, para contribuir com a transformação da realidade de comunidades e entidades ainda carentes de políticas públicas e acesso à cidadania o Instituto conta com seus colaboradores, pois são eles que estão diariamente em contato com nossos clientes, concretizando a cada dia nossa Missão, Visão e Valores.

O Instituto Nordeste Cidadania (INEC) está entre as 100 Melhores ONGs do Brasil que mais se destacam pela transparência e pela gestão de suas organizações. Em 2018, o INEC esteve entre as melhores empresas para se trabalhar em vários estados, como por exemplo, Bahia, Maranhão e Ceará. O Instituto Nordeste Cidadania, através de um Termo de Parceria operacionaliza os programas Agroamigo e Crediamigo em todos os estados do nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo.

O AGROAMIGO foi criado em 2005 e é o Programa de Microfinanciamento Rural do BNB, operacionalizado em parceria com o INEC e o MDA. Em sete anos de atuação, tornou-se o maior programa de microfinanças rural do Brasil. O Programa consiste na concessão do financiamento de crédito para área rural, adotando metodologia própria de atendimento e se propondo a melhorar o perfil social e econômico do agricultor familiar.

Já o CREDIAMIGO criado em 1998, fez do BNB, 1º banco público do Brasil, a ter um modelo de atuação voltado exclusivamente para o microcrédito. O Programa é operacionalizado pelo INEC e tem o objetivo de facilitar o acesso ao crédito a milhares de empreendedores pertencentes ao setor formal ou informal, que desenvolvem atividades relacionadas à produção, comercialização de bens e prestação de serviços. O INEC é considerado uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o Guia Você S/A – Exame, da Editora Abril nos anos de 2009, 2010 e 2019. O Instituto Nordeste de Cidadania (INEC), que tem como missão “contribuir para a inclusão e o desenvolvimento sociocultural e econômico das pessoas, potencializar a força coletiva, promover a cidadania e o respeito à vida”. (INEC, 2019) Atua nas áreas de educação e cultura, geração de emprego e renda, assessoria social e comunitária e microfinanças.

Para viabilizar seus programas, o INEC estabelece parcerias com vários segmentos públicos e/ou privados da sociedade, como: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome; Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC); Instituições Financeiras; Universidades; Institutos; Fundações entre

outros. Entre as instituições financeiras, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) é o principal parceiro.

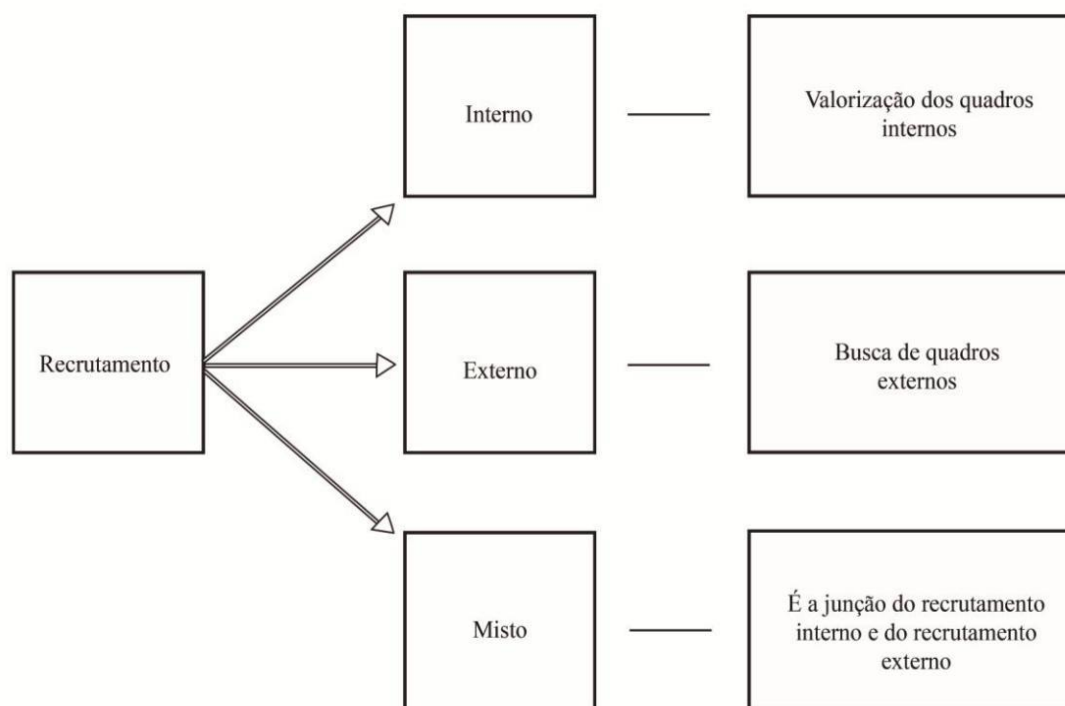
### 3.3 Critérios para contratação

Para uma empresa, com boas práticas de Gestão de Pessoas, contratar um novo colaborador, significa que ela precisa seguir as etapas de um processo de recrutamento e seleção.

O recrutamento de pessoas nas empresas pode ser dividido em interno, externo e misto. O recrutamento interno valoriza os seus talentos buscando profissionais que já estão trabalhando na empresa e queiram assumir novos desafios profissionais. O recrutamento externo procura pessoas que estão disponíveis ou queiram assumir um novo emprego, aos que estão mercado de trabalho e conseqüentemente não fazem parte do quadro de funcionários. Já o recrutamento misto é uma união do recrutamento interno com o recrutamento externo, inserindo profissionais da empresa e profissionais do mercado, conforme ilustração da figura 7. (Silva, 2017).

A vantagem do recrutamento interno é que a empresa irá motivar o profissional que já faz parte do seu quadro de funcionários e conseguirá aproveitar muitos investimentos como capacitações, sabendo também que o funcionário já conhece as políticas e a cultura organizacional. Falando sobre o recrutamento externo, em muitas situações não existe um profissional capacitado ou disposto para assumir o cargo dentro da organização e a empresa precisa buscar fora. Esse profissional do mercado pode chegar com uma percepção que pode provocar inovação como também uma oportunidade para a empresa aproveitar os investimentos feitos em capacitações por ele ou empresas onde atuou anteriormente. O recrutamento misto leva em consideração os pontos já expostos do interno e do externo.

A figura 7 a seguir expõe uma perspectiva mostrando os três tipos de recrutamento utilizados nas empresas e os respectivos conceitos.



**Figura 7.** Tipos e conceitos de recrutamento.

Fonte: Pontelo e Cruz (2014, p. 60).

O Instituto Nordeste Cidadania trabalha com os três tipos de recrutamento citados acima, já que a forma é definida de acordo com o profissional buscado. Quando existe a possibilidade dele ser captado dentro da organização é realizado o processo seletivo interno e nos casos de não existir, é aberto o externo e, quando se precisa balizar entre os profissionais que já conhecem a organização e os do mercado, é realizado o processo seletivo misto.

A primeira lei de gestão empresarial diz respeito à seleção. Pelo menos 95% do sucesso de uma empresa é determinado pelas pessoas escolhidas para trabalhar nela. Se você contratar profissionais competentes, eficientes e comprometidos, então, na maior parte das vezes, todas as outras coisas irão funcionar bem. Mas, se selecionar as pessoas erradas, é bem provável que nada dê certo.

Atuando com base na teoria de Tracy, a única forma de um empregado ser contratado pelo Instituto Nordeste Cidadania é participando e sendo aprovado em um processo seletivo e as informações são divulgadas no site da empresa, valorizando a transparência e a ética nas seleções.

De acordo com Silva (2017), selecionar é buscar entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização. Nesse

contexto, entende-se que a seleção funciona como um sistema de filtragem que permite apenas a entrada de pessoas em que as qualificações, habilidades e conhecimentos comungam com os requisitos exigidos pela vaga existente ou, projetada na empresa.

Cabe a cada empresa estruturar os processos de recrutamento e seleção dos seus funcionários, delegando essa responsabilidade de buscar os novos talentos a um profissional especialista na área para realizá-las de forma assertiva, alinhada aos resultados do negócio. Para alinhar as qualidades de cada profissional às expectativas das empresas, precisamos realizar os processos seletivos utilizando vivências, testes, entrevistas entre outras ferramentas onde as competências são analisadas de acordo com a complexidade e os desafios de cada cargo.

O processo de recrutamento é feito através da divulgação dos informes de seleção no site da empresa, grupos de redes sociais, instituições de ensino e outros já que as pessoas das equipes sempre divulgam as vagas abertas. Tendo conhecimento das vagas os candidatos entram no site da empresa e preenchem um formulário com o objetivo de preencherem um currículo online que será avaliado e após a triagem ele será convocado ou não para o processo seletivo vivencial.

A etapa da triagem analisa os currículos no site se atingem os requisitos mínimos para a vaga e a partir dessa avaliação são separados os nomes dos candidatos que serão convocados para o processo seletivo vivencial, etapa essa na qual ele mostrará as suas competências técnicas e comportamentais que serão avaliadas se enquadram ou não no que a empresa busca em um profissional para a área que está com a vaga sendo ofertada. Podemos confirmar essa teoria com Cruz e Pontelo (2014) já que consideram que o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas e interpessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões.

Os processos seletivos são vivenciais e, no caso das admissões para Agente de Microcrédito Urbano, a seleção é composta por duas etapas: seleção vivencial onde são observadas as competências técnicas, conhecimentos em português e matemática, habilidades básicas para desenvolver as atividades e o teste de campo, uma etapa prática onde o candidato tem a oportunidade de conhecer como é realizado o trabalho e ter as suas competências avaliadas na execução das atividades do cargo a que ele se propõe. Sendo aprovado no Processo Seletivo, a pessoa está apta para ser contratada e deverá seguir as orientações de acordo com a legislação trabalhista vigente, uma vez que todos os contratos são feitos

respeitando-se a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cumprindo todos os seus direitos e deveres.

Todo o empregado contratado tem direito aos seguintes benefícios: Ticket Alimentação, Auxílio Cesta Básica, Plano de Saúde com cobertura nacional, Plano Odontológico com cobertura nacional, Auxílio Academia, Seguro de Vida, Auxílio Creche, Previdência Privada, Cursos de Capacitação fornecidos pela empresa presencialmente ou através da plataforma de Educação a Distância da própria organização e liberação de recursos para cursos externos que estejam relacionados à atividade desenvolvida pelo colaborador.

Todos os empregados contratados, além do salário contratual recebem esses benefícios. Já os colaboradores que atuam diretamente com as metas também tem direito à comissão sobre os resultados, que é chamada de Remuneração Variável.

### 3.4 Educação Corporativa no Desenvolvimento das Competências

A educação corporativa vem sendo valorizada cada dia mais pelas empresas, uma vez que as capacitações são compreendidas como um investimento qualificando profissionais e fazem com que “vistam a camisa e se destaquem”.

O INEC investe em educação corporativa e mensalmente oferta vagas para os seus funcionários, através da sua plataforma de Educação à Distância administrada pela própria instituição. Os cursos ofertados atendem às demandas da empresa incentivando o desenvolvimento de novas competências nos componentes das suas equipes.

Além das Capacitações à distância, todos os novos contratados após o período de experiência passam por uma formação presencial. As turmas são compostas por no mínimo de 15 (quinze) pessoas e as capacitações são ministradas por funcionários do Instituto que foram aprovados nos processos seletivos para facilitadores das áreas que possuem vivência dentro da empresa.

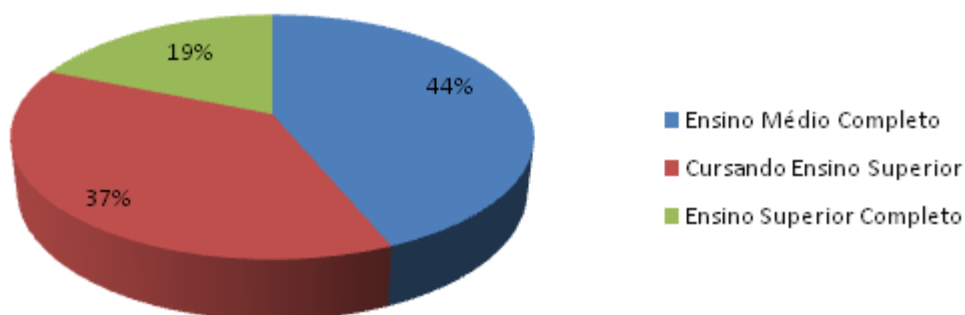
O Instituto também disponibiliza anualmente verba para que os seus talentos busquem capacitações externas, ofertadas no mercado, e dependendo de critérios, como: tempo de serviço, aprovação em pelo menos 1 (um) curso na plataforma de Educação à Distância nos últimos 12 meses e a relação entre o curso e a área da atuação na empresa. A empresa pode pagar até 100% do valor da capacitação. Após o curso é realizada uma avaliação de eficácia, para verificar se os conhecimentos estão sendo aplicados na empresa.

#### 4. DISCUTINDO OS RESULTADOS DO ESTUDO

Para atender aos objetivos do trabalho, ou seja, mapear, desenvolver e analisar se um profissional realmente irá se adequar a um cargo foram verificados os perfis dos empregados, o tempo de serviço e as competências que eles consideram mais relevantes para a atuação nos seus cargos.

Quando se fala em mapeamento e desenvolvimento destaca-se o autor Brandão (2017) ele fala que as competências nos diferentes processos relacionados a gestão das pessoas nas empresas deve ser realizado através do mapeamento, visto que é a técnica responsável pelo subsidio de todas as etapas da implementação da gestão com foco em competências.

Para avaliar a eficácia da gestão de competências através do plano de formação, os itens pesquisados foram estão detalhados em sete gráficos, onde o Gráfico 1 mostra a Escolaridade dos Entrevistados, o Gráfico 2 apresenta o tempo que os profissionais estão atuando nessa função dentro da empresa, o Gráfico 3 mostra a percepção dos empregados quanto aos seus resultados e como são avaliados, o Gráfico 4 demonstra as competências consideradas pelos entrevistados como mais importantes para o desenvolvimento das atividades profissionais, o Gráfico 5 mostra a importância do Plano de Formação para o desenvolvimento das competências exigidas pela função que os novos funcionários exercem, o Gráfico 6 mostra o papel do líder no desenvolvimento das competências dos novos funcionários e para finalizar a exposição dos dados coletados na pesquisa, o Gráfico 7 mostra o tempo que os entrevistados consideram suficiente para o desenvolvimento das competências essenciais para um bom desempenho nas suas atividades.



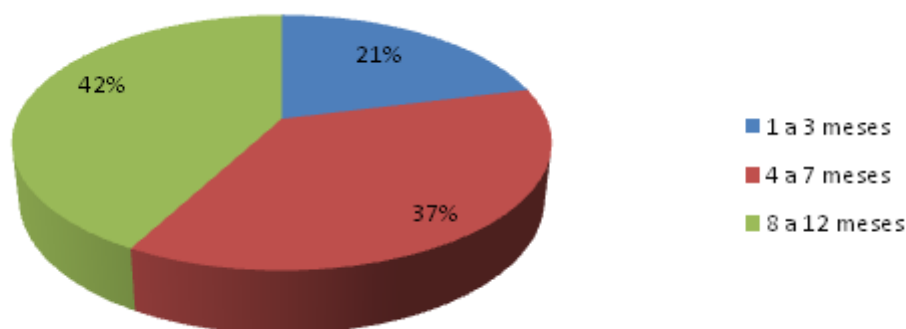
**Gráfico 1.** Escolaridade dos Entrevistados

Fonte: Inquérito por questionário.

O primeiro item da pesquisa foi a escolaridade no Gráfico 1, visto que dentro do plano de formação existem cursos específicos para a área de atuação ofertados pela empresa. Foi analisando o nível de escolaridade dos empregados admitidos nos últimos 12 meses.

Conforme análise do gráfico, 44% dos funcionários entrevistados tem o Ensino Médio Completo, 37% dos funcionários entrevistados estão cursando o ensino superior e 19% já concluíram o ensino superior. A relação das competências com a escolaridade está diretamente ligada à clareza de como a formação dentro da empresa pode contribuir para o desenvolvimento da função que desempenham.

O desenvolvimento de novas competências está relacionado a atender as expectativas da empresa com relação a atuação no novo cargo e a escolaridade é primordial para que o novo empregado aproveite de forma eficaz todo conteúdo durante o acompanhamento do plano de formação e, para que durante a sua atuação na empresa seja avaliado positivamente pelos seus resultados.



**Gráfico 2.** Você tem quanto tempo atuando nessa função dentro da empresa atual?

Fonte: Inquérito por questionário.

Outro fator relevante para o desenvolvimento das competências é o tempo de serviço dos empregados na empresa, já que quanto mais você conhece a cultura organizacional melhor é a compreensão dos processos e, conseqüentemente, o desenvolvimento das competências.

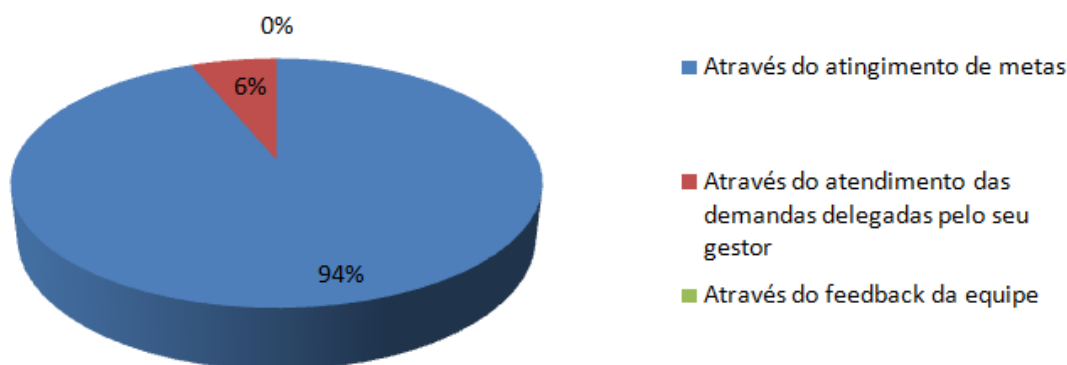
Já que a base da pesquisa é a formação de novos funcionários, identificamos também o tempo de serviço dos entrevistados.

Dos empregados entrevistados 37% estão na empresa de 4 a 7 meses, 42% de 8 a 12 meses e 21% de 1 a 3 meses. Os empregados que se enquadram no período de 1 a 3 meses passaram apenas por uma avaliação de desempenho,

ferramenta onde o gestor avalia o seu desenvolvimento e alinha as expectativas através de *feedbacks*.

Os empregados que atuam de 4 a 7 meses e 8 a 12 meses já passaram por duas avaliações de desempenho, o que possibilita maiores alinhamentos e melhores resultados.

Estamos em um mercado extremamente dinâmico e exigente, o que faz com que as empresas busquem continuamente soluções para retenção dos seus talentos e crescimento nos negócios. Quando a organização percebe os seus talentos como um dos principais diferenciais competitivos, ela investe, acompanha e alinha as expectativas dos seus funcionários com as da empresa.

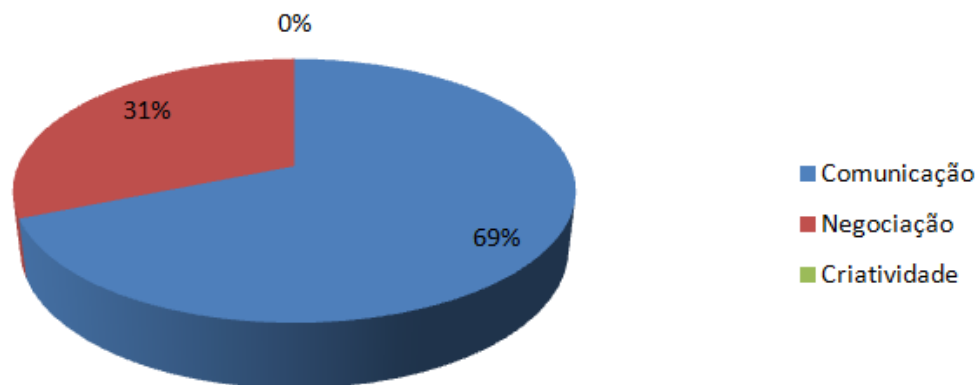


**Gráfico 3.** Como os seus resultados são avaliados?

Fonte: Inquérito por questionário.

Já que a empresa investe muito na formação, é muito claro para 94% dos entrevistados que atingir metas é o ponto que mensura os resultados dos novos empregados dentro da empresa. Já 6% dos entrevistados acreditam que os resultados são avaliados através do atendimento das demandas delegadas pelo seu gestor.

Existe uma relação entre o processo de aprendizagem nas organizações e a formação profissional com o objetivo de desenvolver competências e o desenvolvimento dessas competências geram resultados e existe uma relação direta entre resultados e as metas definidas pela empresa.



**Gráfico 4.** Das competências abaixo, quais você considera mais importantes para o desenvolvimento das suas atividades profissionais?

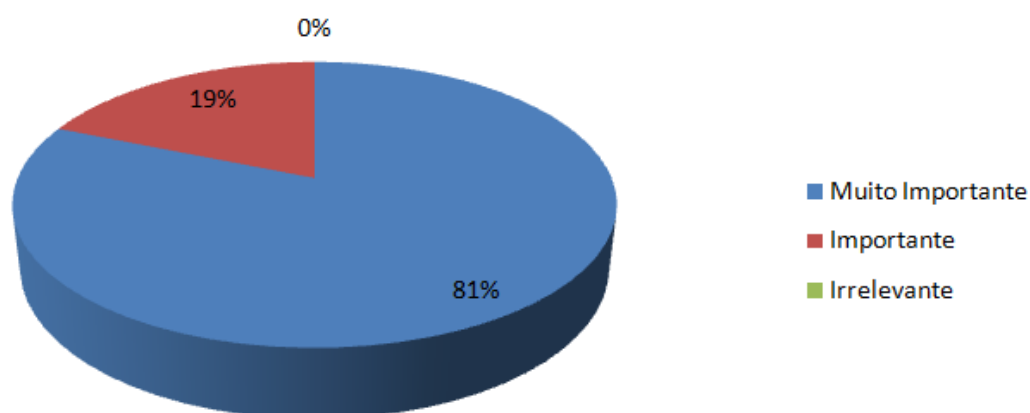
Fonte: Inquérito por questionário.

Analisando o gráfico 4 observamos que 69% dos entrevistados consideram a comunicação como competência mais relevante para o desenvolvimento das suas atividades profissionais e 31% citaram como mais importante a negociação.

Para um empregado ter um bom desempenho ele precisa ter conhecimento da estrutura interna da empresa, do ambiente externo e através da sua interação nesses ambientes ele constrói os direcionadores na formação das competências.

Como a empresa trabalha diretamente com o público e ações sociais a comunicação realmente é uma competência muito valorizada e os funcionários precisam desenvolvê-la para conquistar os melhores resultados.

Já a negociação está presente na sua rotina diária e para que a negociação seja bem sucedida, a comunicação precisa ser eficiente e eficaz, ou seja, são duas competências que precisam estar alinhadas.



**Gráfico 5.** Qual foi a importância do Plano de Formação para o desenvolvimento das competências exigidas pela função que você exerce?

Fonte: Inquérito por questionário.

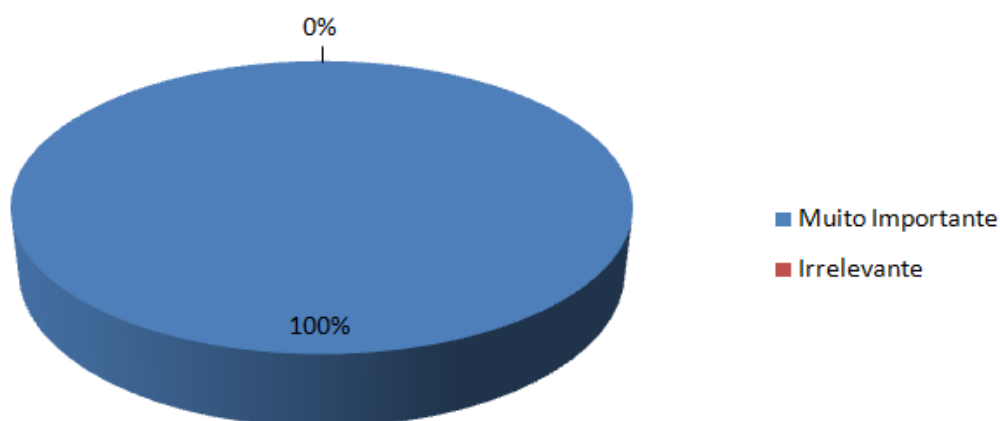
O Plano de Formação é uma ferramenta de aprendizagem organizacional que foi considerado como muito importante por 81% dos empregados que responderam o questionário e importante por 19% dos respondentes.

A aprendizagem organizacional proporciona a interação de diversos elementos organizacionais, compartilhamento das informações, fortalece o processo de interação e o conhecimento e as competências como estratégias organizacionais.

O plano de formação torna mais claro o papel do novo empregado e do líder, como também a distribuição das suas atividades em um dos momentos mais importantes da carreira de um funcionário que são os seus primeiros meses de atuação, onde ele recebe os direcionamentos, compreende o seu papel na missão, visão e estratégias organizacionais, mas com todo trabalho norteado pelos valores da empresa.

No gráfico 6 a importância do papel do líder na formação fica muito clara para os entrevistados e a empresa normatizou o plano de acompanhamento já citado neste trabalho, como um norteador para esse gestor que recebe um novo talento na sua equipe.

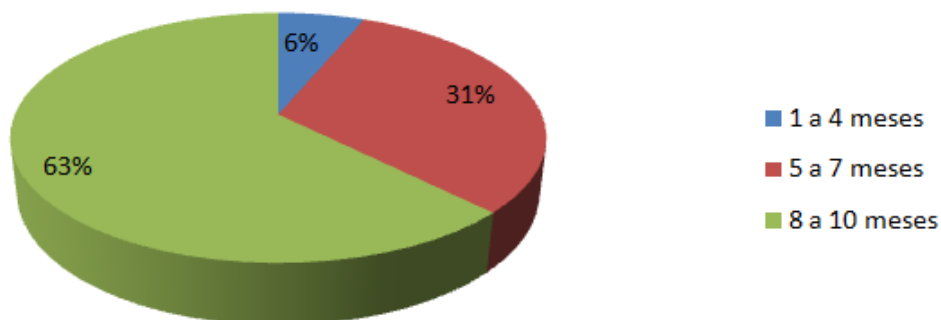
Os líderes são responsáveis por muitas atividades na empresa, mas entre essas atribuições existe uma muito relevante que é a de formar pessoas e equipes, buscando as melhores performances das pessoas dentro das organizações.



**Gráfico 6.** Qual é o papel do seu líder no desenvolvimento das suas competências?  
Fonte: Inquérito por questionário.

Quando a equipe reconhece e respeita esse papel a empresa tem a certeza de que está no caminho certo com relação às escolhas e direcionamentos que estão

sendo passados para aqueles que são responsáveis pela orientação e cuidado dos maiores diferenciais competitivos de uma organização, que são as pessoas.



**Gráfico 7.** Quanto tempo você considera suficiente para desenvolver as competências essenciais para um bom desempenho nas suas atividades?

Fonte: Inquérito por questionário.

Na formação dos novos empregados a empresa ressalta que, para que a competência seja completa, deve constituir todas as seguintes características: conhecimento (saber como fazer), habilidade (autonomia na aplicação), atitude (querer fazer), valores (alinhamento aos valores organizacionais) e entrega (resultado).

Esses pontos estão claros para os empregados, fazendo com que eles aprendam a metodologia de trabalho, compreendam a importância do querer fazer para atingirem as metas e serem recompensados entregando os resultados, mas sempre respeitando os valores organizacionais da empresa em cada atividade que é realizada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se a partir dos estudos e pesquisas realizadas que as competências organizacionais podem ser desenvolvidas e que o plano de formação é uma ferramenta primordial para a mobilização dos recursos para aprendizagem organizacional e alcance dos objetivos estratégicos de uma empresa.

Com o dinamismo do mercado de trabalho, o Plano de Formação e a Aprendizagem Organizacional contribuem diretamente para o desempenho de uma função dentro da empresa, já que é uma exigência do mercado a atualização permanente de novos conhecimentos e de competências.

Para acompanhar a evolução dos empregados na aprendizagem organizacional e entrega dos resultados a avaliação de desempenho foi realizada na empresa já que ela é utilizada para alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais, identificação do potencial das equipes, como também aplicação de feedbacks para registro do acompanhamento da equipe.

Com o resultado da avaliação de desempenho foi formatado o Plano de Desenvolvimento Individual para alinhar e definir as capacitações e as competências que precisam ser desenvolvidas para que esse empregado atenda as expectativas da empresa com relação aos resultados e metas estabelecidas.

Para que o empregado assuma os desafios alinhados no Plano de Desenvolvimento Individual ele precisa estar motivado. Sabendo que a motivação tem uma relação direta com a satisfação e vontade de realizar as tarefas de cada indivíduo, e que essa energia que move para a ação muitas vezes é despertada pelos fatores organizacionais, mas a vontade de realizar depende do empregado.

Tanto nos resultados quanto na motivação o líder tem um papel fundamental para nortear a sua equipe, orientando para resultados e como a empresa é premiada como uma das Melhores Empresas para se Trabalhar, esse líder precisa estar atendo para alinhar as metas e cobranças com o bem estar e a motivação da sua equipe, mantendo o ambiente organizacional saudável e fazendo com que as pessoas queiram estar dentro da empresa.

A pesquisa foi realizada dentro do Instituto Nordeste Cidadania - INEC tem como premissa que a solidariedade ultrapassa as práticas meramente assistencialistas. A Missão do INEC provém de uma reflexão sobre o respeito à vida, do desejo de restaurar nos indivíduos o direito perdido, integrar os gestos de solidariedade num movimento de conspiração para gerar mais vida dentro da vida.

Para atender os objetivos do trabalho dentro do INEC foi preciso mapear, desenvolver e analisar como os profissionais contratados nos últimos 12 meses se adequaram aos novos cargos e foram verificados os perfis dos empregados, o tempo de serviço e as competências que eles consideram mais relevantes para a atuação dentro da empresa.

Foi realizada a pesquisa com uma amostra de 37 empregados contratados nos últimos 12 meses o que gerou 7 (sete) gráficos especificando: Escolaridade dos Entrevistados, tempo que os profissionais estão atuando nessa função dentro da empresa, percepção dos empregados quanto aos seus resultados e como são avaliados, competências consideradas pelos entrevistados como mais importantes para o desenvolvimento das atividades profissionais, importância do Plano de Formação para o desenvolvimento das competências exigidas pela função que os novos funcionários exercem, o papel do líder no desenvolvimento das competências dos novos funcionários e para finalizar a exposição dos dados coletados na pesquisa. O último gráfico mostra o tempo que os entrevistados consideram suficiente para o desenvolvimento das competências essenciais para um bom desempenho nas suas atividades.

Através da pesquisa comprovamos que existe uma relação direta entre os processos de aprendizagem, a formação e o desenvolvimento de competências em funcionários que assumem novos cargos dentro de uma empresa, já que está diretamente ligada a criação de valor na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O plano de formação é uma ferramenta relevante para que os novos empregados compreendam as suas novas atividades dentro da empresa desenvolvendo conhecimentos para realização dos trabalhos atendendo às expectativas da mesma, habilidades para saber como e quando aplicar os conhecimentos adquiridos durante a sua formação e atitudes estando motivado para colocar em prática tudo que ele aprendeu e com isso, gerando resultados que é o que as empresas buscam quando investem na capacitação dos seus talentos.

Como ficou comprovado nos estudos, o Instituto Nordeste Cidadania é uma empresa premiada e essa prática de gestão que é norteadada pelos seus valores organizacionais e respeito às pessoas tem como resultado, colaboradores que sempre buscam sua evolução pessoal e profissional, orientadas pelos seus líderes e utilizando as ferramentas disponibilizadas pela empresa como as capacitações

internas e externas e o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, Antônio Carlos Carneiro de. (2006). Terceiro setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 151 p.
- Bhatt, G. D. (2000). *Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations. The Learning Organization*. v. 7, n. 2, p. 89 – 98.
- Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. (2002) Gestão de competências e gestão de desempenho. In:WOOD JR. (Coord.). *Gestão Empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P. (2017). *Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Brown, J. S.; Duguid, P. (2001). *A Vida Social da Informação*. São Paulo: Makron Books.
- Cangelosi, V. E. & Dill, W. R. (1965). *Organizational Learning: Observations Toward a Theory. Administrative Science Quarterly*, 10: 175-203.
- Carvalho, Fábio Câmara Araujo de. (2012). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. 4a Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoria geral de administração*. 6a Ed. Rio de Janeiro: Campus, v. I.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. 2a Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: como as organizações organizam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dodgson, M. (1993). *Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organization Studies*.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de La compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fév.
- Easterby-Smith; *et al.* (2000). *Organizational Learning: debates past, present and future. Journal of Management Studies*. v. 37, n. 6, p. 783 - 796.

- Ferrarezi, E., Rezende, V. (2000). OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: a Lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. Brasília, 105p.
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 4: 803-813.
- Fleury, A., Fleury, M. T. L. (2001). Estratégias empresariais e formação de competências. 2a Ed. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp. online*, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196. ISSN 1982-7849, 2001. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso).
- Guimarães, T. A. *et al.* (2000). Forecasting core competencies in R&D environment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings. Miami: International Association for Management of Technology.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. 2a Ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Instituto Nordeste Cidadania. (2019). Recuperado de <http://www.inec.org.br/>.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Leme, R. (2012). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. 2a Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 28.
- Leme, R., (2006). *Avaliação de desempenho com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lobo, A. (2007). *Qualidade e produtividade. It's Network*. Recuperado de <http://qualidade.com.br/qualidade/artigos/719.shtml>.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* NY: Harper.
- Nascimento, G. (2015). *Formação e Estratégias de Desenvolvimento*. In Ferreira, A., Martinez.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. v. 5, n. 1, p. 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

- Pina da Silva, J. (1993). Gestão da formação em contexto de mudança, Revista formar, n.º 8, pp. 4-12.
- Pontelo, J. F., Cruz, L. A. M. (2014). Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas. 7a Ed. –Brasília: Senac/DF.
- Probst, G. & Búchel, B. (1995). La Pratique de Ventreprise Apprenante. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Richardson, R. J. *et al.* (2008). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 334p.
- Robbins, S. P. (1999). Comportamento organizacional. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por Competências: uma contribuição para as estratégias da organização. In: Ruas, Antonello e Boff. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman.
- Sanghi, S. (2016). The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. Third edition. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Silva, C. A. M. (2017). Gestão de recursos humanos, análise e caracterização da realidade angolana com ênfase no sistema de recrutamento e seleção de pessoas de 1975 a 2015. Editora: Chiado.
- Stevenson, W. J. (2001). Administração das operações de produção. 6a Ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Tenório, F. G. (2009). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. 11. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 127 p.
- Terra, J. C. C. (2005). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5a Ed. São Paulo: Elsevier.
- Zarifian, P. (2001). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.

## **ANEXO**

### **QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS CONTRATADOS NOS ÚLTIMOS 12 MESES**

1. Das competências abaixo, quais são as mais relevantes para o desenvolvimento das suas atividades profissionais?
2. Qual foi a importância do Plano de Formação para o desenvolvimento das competências exigidas pela função que você exerce?
3. Qual é o papel do seu líder no desenvolvimento das suas competências?
4. Quanto tempo você considera suficiente para desenvolver as competências essenciais para um bom desempenho nas suas atividades?
5. Na sua formação qual foi a maior responsabilidade do seu gestor para que as competências fossem desenvolvidas?