

UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL EM UMA ESTATAL BRASILEIRA DO SETOR DE GÁS E ENERGIA

SILVIO CLAUDIO DA SILVA FERREIRA

Universidade Federal do Ceará
silvioclaudio@hotmail.com

SÉRGIO CHAVES ARRUDA

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da UFC
sergioarruda@hotmail.com

TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA

Universidade Federal do Ceará
terezacristinalima@ufc.br

JOCILDO FIGUEIREDO CORREIA NETO

Universidade Federal do Ceará
jocildo@ufc.br

LUIZ CARLOS MURAKAMI

Universidade Federal do Ceará
murakami@ufc.br

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL EM UMA ESTATAL BRASILEIRA DO SETOR DE GÁS E ENERGIA

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre a universidade corporativa e a competência profissional em uma estatal brasileira do setor de gás e energia na cidade de Fortaleza/CE, no tocante aos seguintes aspectos: estratégia corporativa, competitividade empresarial, relações profissionais, atividades de treinamento e desenvolvimento e competências profissionais. Referido estudo baseia-se no modelo de universidade corporativa proposto por Meister (1999). Para o estudo, utiliza-se a abordagem qualitativa de pesquisa de cunho descritivo, juntamente com estudo bibliográfico e documental. Os dados foram coletados em dezembro de 2013, por meio de questionário estruturado composto por perguntas de múltiplas escolhas. Os resultados sugerem que a universidade corporativa possui forte relação com a competência profissional na percepção dos colaboradores da organização estudada.

Palavras-chave: Universidade corporativa. Competência profissional. Empresas Estatais.

ABSTRACT

This study examines the relationship between the corporate university and the professional competence of a Brazilian state enterprise of gas and energy market in the city of Fortaleza / CE, regarding the following aspects: corporate strategy, business competitiveness, labor relations, training and development activities and professional skills. This study is based on the corporate university model proposed by Meister (1999). Was used the qualitative approach research of descriptive nature, along with bibliographic and documentary study. Data were collected in December 2013, through structured questionnaire consisting of questions of multiple choice questions. The results suggest that the corporate university has a strong relationship with the professional competence in the perception of employees of the organization studied.

Keywords: Corporate University. Professional Competence. State Enterprises.

1. INTRODUÇÃO

A energia, cujas fontes de expansão confiáveis e financeiramente acessíveis são cada vez mais buscadas, é um dos principais insumos do mundo moderno, sendo o funcionamento da sociedade, em suas bases privadas e empresariais, apoiado em seu uso. De acordo com a *International Energy Agency* (IEA), o petróleo e o gás natural têm uma projeção de 76% de participação no mix de energia global até 2035, apesar de um decréscimo na participação dos derivados fósseis no composto da matriz energética mundial (IEA, 2013).

O mercado de energia, por sua vez, é estratégico e crítico, pois nele a preocupação com a gestão do capital humano se amplia em virtude de sua relevância para os seus *stakeholders*. Nessa perspectiva, gerir estrategicamente o capital intelectual de uma organização em mercados competitivos é determinante para o sucesso organizacional (ULRICH, 2000). A universidade corporativa surge, portanto, como forma de suprir as necessidades de desenvolvimento das competências dos indivíduos nas organizações sob uma perspectiva estratégica (MEISTER, 1999).

O estudo busca, deste modo, elucidar o seguinte questionamento: de que forma a universidade corporativa se relaciona com a competência profissional em uma estatal brasileira do setor gás e energia?

Assim, a pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a universidade corporativa e a competência profissional em uma estatal brasileira do setor de gás e energia situada em Fortaleza/CE, a partir dos seguintes aspectos: estratégia corporativa, competitividade empresarial, relações profissionais, atividades de treinamento e desenvolvimento e competências profissionais.

Para o estudo, foi selecionada uma estatal brasileira do setor de energia subsidiária de um grupo empresarial do setor de gás e energia do Brasil. A estatal escolhida atua no mercado logístico de petróleo, derivados de petróleo, gás natural e biocombustíveis desde 1998. O grupo empresarial brasileiro foi fundado em 1953 e atualmente é considerado uma das maiores indústrias de petróleo, gás e energia do mundo. É composto por uma *holding* sediada no Rio de Janeiro/RJ e cinco empresas subsidiárias, que atuam no mercado nacional e internacional. A multinacional do setor de gás e energia tem destaque no cenário global de mercado assegurado por sua importância econômica, primazia tecnológica em explorações marítimas e relevância social para o desenvolvimento de seu país.

Para a referida pesquisa foram estabelecidos os pressupostos de que: a) a universidade corporativa está relacionada com a competência profissional, na percepção dos colaboradores da estatal brasileira do setor de gás e energia; b) os aspectos competitividade empresarial e relacionamentos profissionais da universidade corporativa são os aspectos mais relevantes na percepção dos colaboradores da unidade de operações logísticas de gás natural liquefeito da estatal brasileira; e c) os colaboradores da estatal brasileira percebem a importância da relação entre a universidade corporativa e a competência profissional para o exercício diário de suas atribuições.

Para realização desse estudo utilizou-se a metodologia qualitativa de pesquisa de cunho descritivo, como também, pesquisa bibliográfica e documental.

Este estudo está dividido em: introdução; universidade corporativa; competência profissional; universidade corporativa e a competência profissional; a estatal brasileira do setor de gás e energia; metodologia; análise dos resultados; e conclusão.

2. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Rademarkers (2014) afirma que o sucesso de uma organização no mercado depende da sua capacidade de adaptação ao ambiente de negócio, mediante gestão apropriada de seus recursos intangíveis tais como conhecimento e competências.

Nesse sentido, Meister (1999) adverte que as universidades corporativas têm o papel de sustentar as ações estratégicas de gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização. Essa posição é corroborada por Rademarkers (2014) que afirma que a decisão das organizações em estabelecer, desenvolver e manter uma universidade corporativa é justificada por fatores estratégicos.

Segundo Meister (1999), a origem das universidades corporativas está relacionada com a mudança do entendimento das organizações sobre o seu papel na capacitação de seus funcionários. Já no século XIX, algumas fábricas alemãs tinham iniciado a estruturação de programas para aprendizagem dos jovens contratados. No Brasil, os primeiros centros de treinamento foram criados pelas companhias das estradas de ferro (CASTRO; EBOLI, 2013).

Os sistemas de educação corporativa evoluíram na medida em que a distância entre o que as universidades tradicionais ofereciam e o que as empresas necessitavam aumentava (BLASS, 2005). Conforme Eboli (2004), a educação corporativa evoluiu de um processo restrito a direção da companhia para toda a comunidade organizacional, sendo a universidade corporativa fruto do desenvolvimento dos programas educacionais das empresas.

De acordo com Meister (1999), a *General Electric* foi a primeira empresa a ter um modelo de universidade corporativa na história. Além da *General Electric*, a *Motorola University* e a *Disney University* despontam como pioneiras no uso desta denominação para seus centros de treinamento e desenvolvimento.

Meister (1999) destaca que a universidade corporativa é “um guarda-chuva estratégico” que abrange as necessidades de desenvolvimento da organização e que busca otimizar as estratégias organizacionais por meio da educação de funcionários, clientes e fornecedores, sendo esta um laboratório de aprendizagem organizacional.

Na compreensão de Allen (2002, p. 9), a universidade corporativa é uma entidade educacional, “ferramenta estratégica projetada para ajudar a sua organização mantenedora no cumprimento da sua missão pela realização de atividades que cultivam de forma individual e organizacional, a aprendizagem, conhecimento e experiência”.

A educação corporativa, por meio da universidade corporativa, caracteriza-se pela continuidade do processo de aprendizagem iniciado no ensino tradicional que agora transpõe a barreira da escola clássica e atinge as organizações (MEISTER, 1999). O termo universidade corporativa remete ao nível de conhecimento integrado do ambiente, capaz de propor mudanças, integrar conhecimento acadêmico e do negócio, preparando os colaboradores para atuar com eficiência e alto desempenho (ALLEN, 2002).

A universidade corporativa apresenta um conjunto de atribuições mais amplo que os departamentos de treinamento, sendo a universidade corporativa responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores e crescimento das capacidades organizacionais da companhia (ALLEN, 2007). A extensão da universidade corporativa difere dos tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento e abrange toda a cadeia de valor de uma organização. Clientes, fornecedores e demais parceiros participam efetivamente das ações educacionais promovidas pela universidade corporativa (MEISTER, 1999).

Allen (2002) elenca quatro níveis de abrangência das atividades das universidades corporativas que indicam seu estágio de maturidade e evolução. São eles: treinamento exclusivamente focado nas habilidades para tarefas específicas; treinamento e desenvolvimento gerencial, relacionado à educação orientada para mudanças de comportamento dos gestores; ofertas de cursos que sejam aceitos no ambiente acadêmico, com aproveitamento dos créditos de cursos corporativos na formação acadêmica; e oferta de

cursos que permitam a conquista de um grau acadêmico, com direito a emissão de diplomas reconhecidos por órgãos públicos educacionais.

O currículo das universidades corporativas tem a função de promover o desenvolvimento dos funcionários em três áreas distintas. A primeira é a cidadania corporativa, que se traduz pelo esforço de inculcar a cultura organizacional da empresa para todos seus colaboradores. A segunda é a estrutura contextual, que permite aos colaboradores terem uma visão geral da atuação da empresa e do mercado de atuação. Por fim, as competências básicas do ambiente de negócios, que são as competências necessárias para que colaboradores exerçam suas atividades de forma a obter vantagem competitiva (MEISTER, 1999).

A autora destaca, ainda, que a universidade corporativa foi concebida com o objetivo de posicionar estrategicamente as organizações no mercado por meio da geração de diferenciais competitivos mediante o desenvolvimento das competências da cadeia de valor da organização, por meio de programas de capacitação de caráter sistêmicos e mais abrangente que os disponibilizados pelos centros de treinamento e desenvolvimento.

3. COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Gerir estrategicamente os recursos humanos de uma organização contempla a utilização das competências para subsidiar a construção de diferenciais competitivos. As competências permitem a condução dos processos produtivos das organizações de forma eficiente e com alto rendimento, gerando assim produtos e serviços de maior valor para seus clientes (GREEN, 1999). Segundo Durand (1998), a capacidade de transformação dos insumos e recursos em valor para as companhias depende da gestão de suas competências.

A mudança de paradigma do taylorismo/fordismo para a gestão moderna trouxe consigo uma mudança de comportamento das organizações na qual o modelo de segregação de trabalhos e padronização das tarefas foi substituído por uma nova estrutura sistêmica e flexível. Nessa estrutura, os processos são complexos e o trabalhador precisa ter um perfil de competências adequado para o desempenho de suas funções (DUTRA, 2004).

A partir da publicação do estudo *Testing for Competence rather than for "Intelligence"* publicado em 1973 por McClelland, o conceito de competências começa a ser estruturado no contexto organizacional dos Estados Unidos. Na escola francesa, destaca-se o artigo de Thomas Durand intitulado *Forms of Incompetence*, publicado em 1998, propondo o modelo de competências baseado no conhecimento, nas habilidades, nas atitudes e nas ações que geram valor social para a pessoa (DUTRA, 2004).

Na década de 1990, as empresas brasileiras iniciaram o processo de alinhamento entre as políticas de recursos humanos e as estratégias organizacionais. Desta forma, o conceito de competência passou a ser incorporado nas práticas da organização referentes a gerenciamento de pessoal, sendo esta compreensão sobre competências predominante entre pesquisadores norte-americanos e franceses (DUTRA, 2001).

Para McClelland (1973), a competência é uma característica pessoal que se relaciona com o seu desempenho na realização de determinada tarefa ou resposta a uma situação. Boyatzis (2008) destaca que a competência diz respeito a comportamentos humanos diante das demandas de trabalho no ambiente organizacional. Le Boterf (1997) define que competência é um saber agir responsável, reconhecido pelos outros. Implica em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional determinado.

De acordo com Zarifian (2001), a competência está relacionada à capacidade de entrega de resultados por parte do indivíduo. Segundo Dutra (2001), a competência consiste na atuação efetiva dos colaboradores frente aos desafios organizacionais, ou seja, as

competências se destinam a gerar resultados positivos para o negócio pela ação dos colaboradores nos processos produtivos e decisórios das organizações. Dentre as competências, há a chamada competência profissional.

De acordo com Dutra (2004), a competência profissional ou funcional está relacionada com as atribuições específicas de um cargo ou função em uma organização.

Zarifian (2001, p. 42) afirma que a competência profissional “consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. E essa competência é propriedade particular do indivíduo e não do posto de trabalho”. Boyatzis (2008) relaciona as competências a comportamentos esperados para cada cargo dentro de uma organização ante aos desafios apresentados em seu ambiente de negócio.

Competência profissional é “um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um trabalho (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do trabalho” (PARRY, 1996, p. 50). A relação entre competência e trabalho também é destacada por Dutra *et al* (2008), para quem as competências profissionais ou funcionais têm o objetivo de contribuir nos processos organizacionais.

Le Boterf (2003) destaca que os resultados organizacionais sucedem, muitas vezes, da interação entre as competências individuais dos colaboradores nas dinâmicas dentro de um grupo de trabalho. Esse pensamento é corroborado por Ruas *et.al.* (2005) para quem a sinergia entre os grupos de trabalho é necessária para atingir resultados efetivos em uma organização, desenvolvendo assim das competências organizacionais necessárias para o negócio.

A competência profissional mescla conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos colaboradores de uma organização em termos de suas atribuições em seus respectivos cargos visando geração de valor para a companhia (DUTRA, 2004). Esta competência deve estar definida e identificada para cada função que os colaboradores ocupam na organização (CARBONE *et al*, 2009) Em seguida, será discutido o papel da universidade corporativa no desenvolvimento da competência profissional

4. UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Segundo Certo e Peter (2010), uma organização pode obter diversos benefícios a partir da administração estratégica. Dentre eles, está a condução dos membros da organização a se comprometerem com as metas de longo prazo de uma empresa.

Nessa perspectiva, a universidade corporativa colabora com a estratégia organizacional ao disseminar o conhecimento do negócio, ao desenvolver as habilidades necessárias para o ambiente de trabalho por meio de treinamentos específicos e ao reforçar o compromisso dos indivíduos com a visão estratégica da companhia (MEISTER, 1999).

Quanto à universidade corporativa e à competitividade empresarial, Meister (1999) ressalta que o enriquecimento dos currículos profissionais dos colaboradores promovido pelos programas educacionais da universidade corporativa amplia a vantagem competitiva de uma organização, visto que prepara os colaboradores para os novos desafios de mercado.

Já a universidade corporativa e os relacionamentos profissionais, as dinâmicas de aprendizagem praticadas pela universidade corporativa incentivam a troca de experiências entre os constituintes da cadeia de valor da organização, favorecendo a cultura colaborativa entre parceiros de negócio. Desta forma, a organização obtém melhores resultados em virtude do aumento do desempenho das equipes de trabalho (EBOLI, 2004).

No que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento (T&D), é a universidade corporativa que amplia as atividades por meio de currículos educacionais abrangentes, com vários formatos de entrega associados ao uso de ferramentas de tecnológicas e didáticas que

universalizam o conhecimento. Desta forma, os colaboradores se preparam para situações que vão além das habituais (ALENN, 2002).

No que concerne à universidade corporativa e às competências profissionais, Eboli (2004) afirma que a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas com a missão de fomentar os talentos da gestão de negócio por meio de um processo de aprendizagem contínuo que objetiva o aperfeiçoamento das competências necessárias para a manutenção das empresas no mercado. Nessa visão, as competências necessárias para cada função ou cargo em uma organização devem ser desenvolvidas pela universidade corporativa por meio de programas estruturados que permitem o aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores em todos os níveis da organização (DUTRA, 2004).

Assim, foi possível elencar cinco aspectos relacionais entre a universidade corporativa e a competência profissional conforme mostrado a seguir.

ASPECTO	CARACTERÍSTICAS
A universidade corporativa e a estratégia corporativa	A universidade corporativa contribui efetivamente para o alinhamento estratégico dos colaboradores aos objetivos da companhia uma vez que prepara seus colaboradores para agir de forma estratégica pelo desenvolvimento de suas competências.
A universidade corporativa e a competitividade empresarial	Os programas das universidades corporativas dinamizam as competências profissionais e maximizam o desempenho destas dentro da organização; o resultado disso é agregação de valor à companhia no quesito conhecimento e diferenciação do capital humano pelas ações de educação já praticadas.
A universidade corporativa e os relacionamentos profissionais	A universidade corporativa provoca interação entre os diversos elementos da cadeia produtiva por meio dos programas de treinamento; a troca de experiência e conhecimento desenvolve as competências profissionais dos colaboradores aumentando o desempenho das equipes de trabalho que constituem a cadeia de valor.
A universidade corporativa e as atividades de treinamento e desenvolvimento	A universidade corporativa representa a evolução dos sistemas antigos de T&D voltados exclusivamente para responder necessidades pontuais de conhecimento e habilidade na organização para um entendimento sistêmico que prevê comportamentos proativos. A universidade corporativa proporciona um processo continuado de aprendizagem com o uso dos recursos tecnológicos e didáticos avançados.
A universidade corporativa e as competências profissionais	A gestão de competência é uma das melhores práticas desenvolvidas para a gestão de pessoas; nas organizações as competências necessárias para determinada função são mapeadas e identificadas, as lacunas encontradas na avaliação das competências individuais dos colaboradores são atendidas pela universidade corporativa.

Quadro 1. Aspectos da universidade corporativa e sua relação com a competência profissional

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

O estudo, por sua vez, coletou as percepções dos colaboradores da estatal brasileira do setor de gás e energia acerca destes aspectos de relação entre a universidade corporativa e as competências profissionais dos colaboradores da organização.

5. A ESTATAL BRASILEIRA DO SETOR GÁS E ENERGIA

A empresa estudada é uma estatal subsidiária que compõe um grupo empresarial estatal do setor de gás e energia no Brasil e que fornece suporte logístico a essa companhia controladora. A estatal subsidiária atua no transporte e armazenamento de petróleo, derivados de petróleo, gás natural e combustível em duas áreas de negócio: 1) Transporte Terrestre, por meios do seu sistema interligado de dutos e terminais; 2) Transporte Marítimo por navios em viagens nacionais e internacionais (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

O grupo empresarial brasileiro estatal do setor de gás e energia foi fundado em 1953 e atua na indústria de petróleo, gás e energia no Brasil e em alguns países no mundo como

Estados Unidos, Nigéria, Irã, China, Japão, dentre outros, num total de 17 países. É líder mundial em exploração marítima de petróleo, sendo uma das maiores companhias do mundo no mercado em que atua e líder nacional (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

A estatal selecionada está situada na cidade de Fortaleza/CE e tem como visão ser uma empresa de atuação internacional, líder em transporte multimodal da América latina e reconhecida pela empresa holding e demais clientes como parceira preferencial, inovadora e socialmente responsável. A empresa subsidiária é a responsável pela operação do gás natural liquefeito (GNL) no Brasil para a *holding* estatal (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

A universidade corporativa da estatal *holding* atua no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, tendo um portfólio de serviços conforme citado: a) programa de formação; b) educação continuada; c) ensino à distância; d) desenvolvimento no exterior; e) desenvolvimento gerencial; f) desenvolvimento de supervisores; g) livros didáticos; e h) consultoria e serviços técnicos (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

A universidade corporativa da estatal *holding* atende toda a cadeia de valor da organização, que inclui colaboradores da estatal e suas subsidiárias, fornecedores que prestam serviços para a companhia e até mesmo clientes externos (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

A partir do direcionamento estratégico do grupo estatal, a companhia elaborou uma classificação de competências que é adotada pela estatal e suas subsidiárias. As competências listadas pela estatal brasileira do setor de gás e energia são: i) Competências organizacionais; ii) Competências individuais; iii) Competências individuais corporativas; e iv) Competências individuais específicas (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

Para cada cargo ou função na estatal, há perfis de competência específicos. O perfil de competências permite identificar as competências necessárias para o desenvolvimento dos negócios da empresa, conhecer o desempenho que a companhia espera de seus profissionais, identificar pontos fortes e áreas de melhoria do desempenho, e finalmente, reforçar o processo de formação e desenvolvimento (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

A área de Recursos Humanos da estatal possui um conjunto de ações educacionais, chamada de Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH). O PDRH se baseia na identificação de *gaps* de perfis de competência profissional requeridos para cada colaborador em seu respectivo cargo ou função na companhia, o resultado é a elaboração de um portfólio de soluções educacionais pela universidade corporativa para atendimento das demandas de capacitação levantadas (ESTATAL BRASILEIRA, 2013).

6. METODOLOGIA

Para referido estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa de pesquisa de cunho descritivo, pois se baseia na busca pela compreensão dos fenômenos observados sob a perspectiva das percepções dos participantes da pesquisa, por meio de pesquisa *in loco* e do contato direto com a situação investigada (GODOY, 1995).

Segundo Richardson (2008), a pesquisa qualitativa permite a compreensão de situações complexas pela análise da interação das variáveis observadas.

Quanto aos fins de pesquisa, trata-se de estudo descritivo. O caráter descritivo se dá pela amplitude da caracterização do fenômeno estudado realizada por meio de procedimentos formais da coleta de dados (GIL, 2008). A pesquisa descritiva busca detalhar as características do objeto de estudo levando à análise subjetiva do tema abordado (COOPER; SCHINDLER, 2008).

Quanto aos meios de pesquisa, é classificada como bibliográfica e documental. Na primeira, foram realizadas consultas em publicações acadêmicas para formulação dos propósitos de estudo e a construção do referencial teórico (LAKATOS; MARCONI, 2010). É documental por realizar consulta a documentos institucionais da empresa como: relatórios,

manuais de negócios, pareceres técnicos *etc.*, para a caracterização do objeto de estudo (GIL, 2008).

Os participantes selecionados para esse estudo foram os 38 colaboradores da unidade operacional logística de gás natural liquefeito da estatal brasileira, sediada em Fortaleza/CE, que ocupam cargos de: gerentes, coordenadores, supervisores, engenheiros e técnicos da área operacional. Dos 38 colaboradores dessa unidade, 34 participaram da pesquisa e 4 abdicaram de participar. Esses participantes foram selecionados por atenderem os seguintes requisitos: o grupo corresponde à totalidade dos colaboradores lotados no Ceará; os consultados participaram de pelo menos um programa da universidade corporativa; os colaboradores têm perfil de competências mapeado e mensurado por sistema corporativo tendo suas competências profissionais definidas; e o pesquisador tem acessibilidade de comunicação com o grupo de participantes eleitos.

A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário estruturado, com perguntas de múltiplas escolhas, todas fechadas, totalizando 20 perguntas, que foi disponibilizado na forma impressa e sua aplicação ocorreu de forma presencial *in loco* no período de 9 a 15 de Dezembro de 2013. Esse tipo de coleta caracteriza-se como corte transversal, na qual a execução ocorre em único ponto no tempo e os dados são sintetizados estaticamente em seguida (HAIR, 2005).

Para elaboração do questionário de pesquisa, foram observadas as etapas sugeridas por Lakatos e Marconi (2010): a) elaboração do questionário; b) validação de questionário de pesquisa por meio de grupo focal; c) revisão de questionário de pesquisa; d) convite ao grupo pesquisado para realização do questionário; e) aplicação de questionário em campo; e f) consolidação das respostas dos questionários em *software* adequado para compilação de dados.

O referido questionário é composto por duas dimensões. A primeira é a caracterização sócio demográfica dos participantes da pesquisa, que visa compreender o perfil dos colaboradores consultados. A segunda diz respeito aos aspectos da universidade corporativa e sua relação com a competência profissional, no qual foram agrupados em cinco aspectos observados sobre o tema. Para cada aspecto elencado, foram elaboradas três perguntas pertinentes ao assunto investigado, a partir do referencial teórico estudado.

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi validado por meio de grupo focal. No entendimento de Oliveira *et al* (2007), este método é reconhecidamente eficaz no processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Desta forma, foi elaborado um pré-teste do questionário por meio de grupo, foram convidados colaboradores do grupo a ser investigado, para conhecer, preencher e avaliar o questionário de pesquisa; a entrevista com o grupo focal buscou verificar aspectos de clareza, eficácia e aplicabilidade do questionário de pesquisa proposto. Foi utilizada, ainda, escala gradativa de opiniões do tipo *Likert* com quatro possibilidades de respostas, subdivididas em: 4 – Concordo amplamente; 3 – Concordo em grande parte; 2 – Discordo parcialmente; e 1 – Discordo totalmente. Para consolidação e agrupamento dos dados, foi utilizada a ferramenta *Microsoft Excel*.

Para a análise e tratamento dos dados foi utilizada a estatística descritiva, no qual os dados foram coletados e concatenados em tabelas para facilitar a compreensão e análise das relações entre o referencial teórico estudado e a prática percebida na organização investigada.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, observam-se os resultados e discussões acerca da relação entre universidade corporativa e a competência profissional, a partir dos dados coletados.

7.1 Características sócio demográficas dos participantes da pesquisa

Segue as características sócio demográficas dos participantes da pesquisa, a partir dos resultados coletados.

Tabela 1

Características sócio-demográficas dominantes dos respondentes

CARACTERÍSTICA		PROPORÇÃO (%)
Sexo	Masculino	85%
Idade	30 - 35 Anos	44%
Escolaridade	Graduação	74%
Cargo / Função	Técnicos Especializados	50%
Tempo de Empresa (ano/mês)	De 2,1 a 5 Anos	38%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Conforme observado, predominantemente, os participantes da pesquisa possuem idade média de 35,5 anos, trabalham na empresa aproximadamente há 8,5 anos e são do sexo masculino (85%).

Os resultados mostram que 26% dos colaboradores têm formação de nível técnico, os demais colaboradores possuem nível superior, sendo que 42% têm graduação e 32% possuem titulação de pós-graduação. A pesquisa também revela que os colaboradores, no geral, têm formação escolar acima do nível requerido para os cargos que desempenham.

A pesquisa revela que 80% dos colaboradores consultados têm menos de 10 anos de empresa, sendo que 17% estão na companhia a menos de 2 anos, 34% entraram na companhia entre 2 e 5 anos atrás, 29% dos colaboradores têm entre 5 anos e 10 anos trabalhando na subsidiária e 20% estão na estatal há mais de 10 anos.

7.2 A universidade corporativa e a estratégia corporativa na percepção dos respondentes

Os resultados apresentados a seguir se referem à percepção dos colaboradores da estatal brasileira quanto à relação da universidade corporativa com a estratégia corporativa.

Tabela 2

A universidade corporativa e a estratégia corporativa na percepção dos respondentes

ASPECTO	Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA	17	49%	14	40%	3	10%	0	1%
A universidade corporativa é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo.	22	65%	12	35%	0	0%	0	0%
A universidade corporativa me possibilita contribuir plenamente com a empresa para que ela se torne uma das melhores do mundo.	16	47%	13	38%	5	15%	0	0%
Os cursos da universidade corporativa ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e meu papel como colaborador.	12	35%	16	47%	5	15%	1	3%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A pesquisa demonstra que, na percepção de 100% dos participantes, a universidade corporativa contribui com o planejamento estratégico da companhia por meio de seus programas educacionais, atuando de forma estratégica na formação das competências dos seus

colaboradores. Ainda de acordo com a pesquisa 85% dos colaboradores acreditam estar que a universidade corporativa os capacitou para cooperar com a estratégia da companhia. No entanto, é preciso reconhecer que 18% dos colaboradores ainda não conseguem identificar a efetividade das ações da universidade corporativa para que estes entendam o seu papel e o da companhia neste ambiente dinâmico de mercado.

O resultado da pesquisa corrobora com a proposição conceitual inicial, sendo que 89% dos colaboradores confirmaram pelas suas percepções que a universidade corporativa está alinhada ao posicionamento estratégico da companhia, reafirmando assim o papel fundamental da universidade corporativa dentro da visão da companhia.

7.3 A universidade corporativa e a competitividade empresarial, na percepção dos respondentes

A Tabela 3 apresenta a percepção dos colaboradores quanto à relação entre universidade corporativa competitividade empresarial.

Tabela 3

A universidade corporativa e a competitividade empresarial, na percepção dos respondentes

ASPECTO	Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	18	53%	13	39%	3	8%	0	0%
A universidade corporativa é um diferencial para a companhia no mercado em que atua.	26	76%	7	21%	1	3%	0	0%
Os cursos da universidade corporativa enriqueceram meu currículo profissional.	16	47%	13	38%	5	15%	0	0%
A universidade corporativa prepara a empresa e os colaboradores para os novos desafios do mercado.	12	35%	20	59%	2	6%	0	0%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A pesquisa apresenta que 97% dos participantes concordam que a universidade corporativa é um diferencial competitivo da empresa devido à qualificação dos seus colaboradores por meio dos programas de treinamento oferecidos. A pesquisa também revela que 85% dos colaboradores asseguram que a universidade corporativa contribuiu significativamente com o enriquecimento de seus currículos profissionais. De acordo com os resultados, 94% dos consultados creditam à universidade corporativa o papel de preparar os colaboradores para os desafios do mercado.

Conforme resultados, 92% dos colaboradores pesquisados associam as ações da universidade corporativa com a manutenção de vantagem competitiva. Este resultado é coerente com o discurso do RH da empresa estatal que afirma geração de diferencial competitivo pelas ações da universidade corporativa na capacitação da mão-de-obra da companhia e com a argumentação teórica de Meister (1999) que põe em destaque o papel da universidade corporativa na formação de vantagem competitiva para as organizações.

7.4 A universidade corporativa e os relacionamentos profissionais, na opinião dos participantes

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa referente à percepção dos colaboradores quanto à universidade corporativa e sua afinidade com os relacionamentos profissionais.

Tabela 4

A universidade corporativa e os relacionamentos profissionais, na opinião dos participantes

ASPECTO	Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E OS RELACIONAMENTOS PROFISSIONAIS	16	48%	16	48%	1	4%	0	0%
A universidade corporativa fortalece a rede de relacionamento profissional dos colaboradores da organização.	21	62%	13	38%	0	0%	0	0%
Os cursos da universidade corporativa melhoram o desempenho das equipes de trabalhos pela troca de conhecimento.	16	47%	18	53%	0	0%	0	0%
A universidade corporativa aumenta a interação entre os parceiros de negócio ao desenvolver das competências dos seus colaboradores, clientes e fornecedores.	12	35%	18	53%	4	12%	0	0%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Os resultados mostram que 100% das pessoas pesquisadas concordam que a universidade corporativa fortalece as redes de relacionamento e que a participação nos cursos ofertados melhora o desempenho das equipes de trabalho por causa da troca de conhecimento. A Tabela 4 mostra que 88% dos participantes percebem que há contribuição da universidade corporativa na melhoria dos relacionamentos entre colaboradores, clientes, fornecedores e demais parceiros da estatal pelo desenvolvimento de suas competências.

Meister (1999) leciona que a universidade corporativa provoca sinergia entre os elementos da cadeia de valor da organização, desenvolvendo as competências profissionais por meio da troca de experiências e conhecimento entre os colaboradores. A pesquisa ratificou de forma contundente este aspecto conceitual, mostrando assim que a universidade corporativa atua de forma eficiente no que diz respeito ao fortalecimento das redes de relacionamentos profissionais e na geração da sinergia dentro da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências de seus colaboradores e parceiros.

7.5 A universidade corporativa e as atividades de treinamento e desenvolvimento, na percepção dos participantes

A seguir, está apresentada a percepção dos colaboradores no que diz respeito à relação entre as atividades de Treinamento e Desenvolvimento e a universidade corporativa.

Tabela 5

A universidade corporativa e as atividades de treinamento e desenvolvimento, na percepção dos participantes

ASPECTO	Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E AS ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11	33%	14	42%	8	23%	1	2%

A universidade corporativa desenvolve o conhecimento organizacional, no que diz respeito às atividades realizadas, ampliando assim o seu <i>know-how</i> .	14	41%	17	50%	3	9%	0	0%
A universidade corporativa me prepara para enfrentar desafios além das atribuições do meu cargo ou função.	11	32%	14	41%	8	24%	1	3%
A universidade corporativa me oferece várias formas de acesso aos cursos ofertados.	9	27%	12	35%	12	35%	1	3%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A pesquisa mostra que 91% dos colaboradores consultados concordaram que a universidade corporativa promove desenvolvimento da empresa por meio de suas atividades. Quanto à capacitação dos colaboradores promovida pela universidade corporativa para os desafios profissionais além das atribuições dos seus cargos, 73% concordaram com a efetividade destas ações educacionais. Contudo, a pesquisa revelou que 38% dos colaboradores têm dificuldade em identificar na sua empresa flexibilidade e disponibilidade de acesso aos conteúdos da universidade corporativa.

A pesquisa mostrou que os colaboradores percebem deficiências na abrangência e comprometimento da universidade corporativa com os objetivos organizacionais por meio das atividades educacionais que realiza conforme preconiza Meister (1999). Embora a grande maioria entenda que um dos papéis da universidade é gerar conhecimento organizacional, aproximadamente 25% dos colaboradores não identifica de forma clara as ações de treinamento de desenvolvimento gerenciadas pela universidade corporativa.

7.6 A universidade corporativa e as competências profissionais, na percepção dos participantes

A seguir, estão apresentados os resultados da pesquisa relacionados com a percepção dos respondentes sobre a relação entre a universidade corporativa e as competências profissionais dos colaboradores da estatal brasileira.

Tabela 6

A universidade corporativa e as competências profissionais, na percepção dos participantes

ASPECTO	Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	11	33%	17	50%	6	17%	0	0%
Participar de cursos da universidade corporativa desenvolve minha carreira profissional.	16	47%	13	38%	5	15%	0	0%
Os cursos que fiz pela universidade corporativa melhoraram meu desempenho no trabalho.	13	38%	17	50%	4	12%	0	0%
Os cursos que realizei na universidade corporativa me capacitaram plenamente para exercício da minha função.	5	15%	21	62%	8	23%	0	0%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

De acordo com a pesquisa, 85% dos colaboradores reconhecem a necessidade de participar dos programas educacionais da universidade corporativa para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais. A pesquisa mostra que 88% dos respondentes alegam terem melhorado sua *performance* no trabalho após realização de treinamentos na universidade

corporativa, porém 23% dos colaboradores consultados discordaram quanto da efetividade dos programas da universidade corporativa no desenvolvimento de competências específicas para o desempenho pleno de suas funções.

A teoria sobre universidade corporativa e gestão de competência ensina que as competências dos indivíduos dentro de uma organização são desenvolvidas pelos projetos educacionais da empresa tendo na universidade corporativa o melhor modelo; no entanto a pesquisa mostrou que 17% dos colaboradores consultados enxergam certa discrepância entre a teoria proposta sobre a universidade corporativa e suas ações práticas no desenvolvimento de suas competências profissionais na estatal (EBOLI, 2004).

O estudo revela que os colaboradores percebem que os programas de treinamento da universidade corporativa visam o aperfeiçoamento de competências profissionais para melhoria contínua do desempenho dos colaboradores em suas funções, sendo a competitividade empresarial e os relacionamentos profissionais os aspectos mais relevantes na percepção dos colaboradores. No entanto, existem fatores passíveis de melhorias que foram sinalizados pelos colaboradores: a acessibilidade e adequação do conteúdo programático da universidade corporativa.

8. CONCLUSÃO

Gerir estrategicamente o capital humano das organizações é essencial no ambiente competitivo dos negócios. Dentre estes mercados, destaca-se o de energia por ter participação decisiva no desenvolvimento das nações. Desta forma, a universidade corporativa se apresenta como instrumento importante para o desenvolvimento das competências profissionais essenciais para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, este estudo analisou a relação entre a universidade corporativa e a competência profissional em uma estatal brasileira do setor de gás e energia situada em Fortaleza/CE, a partir dos seguintes aspectos: estratégia corporativa, competitividade empresarial, relações profissionais, atividades de treinamento e desenvolvimento e competências profissionais.

Conforme observado, os participantes da pesquisa são predominantemente homens, com idade variando entre 30 e 35 anos; graduados ou pós-graduados em Engenharia, embora ocupem cargos de nível técnicos. Trabalham na estatal há aproximadamente cinco anos, no entanto, havendo participantes com carreira na empresa. O grupo pesquisado compunha a equipe formal de trabalho da estatal em uma de suas unidades de negócio, abrangendo vários níveis hierárquicos verticais e horizontais da estrutura organizacional.

A pesquisa mostrou que a universidade corporativa está relacionada com a competência profissional na percepção dos colaboradores da unidade de operações logísticas de gás natural liquefeito da estatal brasileira por meio do alinhamento com a estratégia corporativa, pela manutenção de vantagens competitivas inerentes ao tipo de negócio, pelo fortalecimento das redes de relacionamento profissionais, pelo aperfeiçoamento das atividades de treinamento e desenvolvimento, o que resulta no desenvolvimento destas competências profissionais segundo a percepção dos colaboradores. Este resultado confirma o primeiro pressuposto da pesquisa.

Quanto ao segundo pressuposto da pesquisa, foi constatado que a competitividade empresarial e os relacionamentos profissionais são os aspectos da universidade corporativa de maior relevância na percepção dos colaboradores da unidade de operações logísticas de gás natural liquefeito da estatal brasileira. De acordo com a pesquisa, os colaboradores reconhecem que a universidade corporativa gera diferencial competitivo para a organização ao desenvolver as competências de seus colaboradores e reforça os relacionamentos

profissionais pela troca de experiências entre colaboradores aumentando assim o desempenho das equipes de trabalho.

A realização do questionário possibilitou a validação do terceiro pressuposto. Os resultados indicam que os colaboradores da unidade de operações logísticas de gás natural liquefeito da estatal brasileira reconhecem que a universidade corporativa tem papel fundamental no desenvolvimento da competência profissional, no entanto a adequação do conteúdo dos cursos ofertados com as atribuições dos cargos e a acessibilidade aos cursos da universidade corporativa foram considerados pontos críticos na percepção dos colaboradores pesquisados.

O problema que originou este estudo era entender de que forma a universidade corporativa se relaciona com a competência profissional em uma estatal brasileira do setor gás e energia. A pesquisa mostrou que os programas educacionais da universidade corporativa da estatal desenvolvem as competências profissionais dos colaboradores da estatal por meio da disseminação do conhecimento, aperfeiçoamento das habilidades específicas e estímulo a atitudes que entreguem valor para a companhia, conforme a percepção dos colaboradores.

É preciso observar que o alto nível de educação formal dos respondentes pode ter contribuído com a expectativa destes com relação à universidade corporativa, um olhar mais criterioso por parte dos colaboradores sobre o tema pesquisado indica a influência da formação acadêmica na construção de seus valores.

Este estudo é delimitado pelas próprias características da pesquisa. Por se tratar de um grupo específico de colaboradores dentro de um contexto técnico-operacional ímpar se comparado com o restante das áreas operacionais da companhia, os resultados obtidos têm certo grau de singularidade que pode estar diferente do restante da companhia. Desta forma, fica limitada a generalização plena das conclusões alcançadas.

O presente artigo contribui com o diálogo acadêmico sobre universidade corporativa e competência profissional na medida em que descreve a aplicação prática destes conceitos em uma organização de perfil estratégico, em um mercado crítico como o de gás e energia, com importância notória para a nação. O estudo permite, sob o olhar científico, uma análise crítica sobre a aplicação de processos modernos de gestão de pessoas em ambientes estratégicos de negócio, garantindo assim a construção de um debate sobre a efetividade das ações da Administração Estratégica de Recursos Humanos no contexto real e patricio da gestão de negócio.

Para futuras pesquisas, é sugerido que haja coleta de dados nas demais áreas de negócio da companhia objetivando uma melhor representatividade para o estudo, dando-lhe maior abrangência. Igualmente, recomenda-se uma ampliação da pesquisa em outras organizações deste mercado, bem como uma investigação mais aprofundada a respeito dos programas de educação corporativa não limitando ao escopo da universidade corporativa, mas sim de todas as ferramentas educacionais utilizadas pelas empresas do segmento estudado.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. **The next generation of corporate universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities.** San Francisco: Pfeiffer, 2007.

ALLEN, Mark. **The corporate university handbook: designing, managing and growing a successful program.** New York: AMACOM, 2002. 256p.

BLASS, E. **The rise and rise of the corporate university.** Journal of European Industrial Training, v. 29, n. 1, p. 58-74, 2005. Disponível em: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald->

publishing/the-rise-and-rise-of-the-corporate-university-kdWpZIXS7o/4>. Acesso em: 29 out. 2013. DOI 10.1108/03090590510576217.

BOYATZIS, Richard E. **Competencies in the 21st century**. Journal of Management Development, v. 27, p. 5-12, 2008. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1641774> >. Acesso em: 09 jul. 2014. DOI 10.1108/02621710810840730.

CARBONE, Pedro P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 172p.

CASTRO, Cláudio de M.; EBOLI, Marisa. **Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade**. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 53, n. 4, ago. 2013. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf> > Acesso em: 30 set. 2013. DOI 10.1590/S0034-75902013000400008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 235p.
COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. ix, 640 p.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. *In: Fourth International Conference on Competence-Based Management, Proceedings...* Oslo: Norwegian School of Management, 1998, Oslo, 1998. Disponível em < <http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf>>. Acesso em 18 nov. 2013.

DUTRA, Joel S. *et.al.* (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. 312p.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 208p.

DUTRA, Joel S. (Org), **Gestão por competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas** 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. 120p.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278 p.

ESTATAL BRASILEIRA. **Manual de Negócios**. 2013.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Rev. adm. empres.* v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> Acesso em 10 jul. 2014. DOI 10.1590/S0034-75901995000200008

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 256p.

HAIR JR., Joseph F *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. xii, 471 p.

IEA - International Energy Agency. **World Energy Outlook 2013 Factsheet** . Disponível em: <http://www.iea.org/media/files/WEO2013_factsheets.pdf>. Acesso em 10 jul. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010. 320p.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Tradução: Patrícia Chittoni e Ramos Reuilard. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278p.

LE BOTERF, Guy. **Construire la compétence collective de l'entreprise**. Gestion. V.22, n.3, automne 1997.

MCCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. American Psychologist, vol 28(1), p. 1-14, jan. 1973. Disponível em: <<http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>>. Acesso em 07 jul. 2014.

MEISTER, Jeane C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p.

OLIVEIRA, Aliyson A. R. *et al.* **O processo de construção dos grupos focais na pesquisa qualitativa e suas exigências metodológicas**. In: XXXI EnANPAD, 2007, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2615.pdf> >. Acesso em: 08 dez. 2013.

PARRY, S. B. **The quest for competence**. Training, p. 48-54, jul. 1996. Disponível em : <<http://business.highbeam.com/137618/article-1G1-18756435/quest-competencies>> Acesso em 23 out. 2013.

RADEMAKERS, Martyn F. **Corporate universities: Drivers of the Learning Organization**. New York: Routledge, 2014. 170p.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2008. 334p.

RUAS, R. L *et al* (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222p.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 379p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 200p.