

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

DANIELA AMORIM FERREIRA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA  
NUCLEAR:  
ALINHAMENTO ENTRE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E PROFISSIONAIS

São Paulo  
Fevereiro/2023

DANIELA AMORIM FERREIRA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA  
NUCLEAR:  
ALINHAMENTO ENTRE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E PROFISSIONAIS

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre(a) em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi

Área de Concentração: Educação e Trabalho

São Paulo  
Fevereiro/2023

F383e Ferreira, Daniela Amorim  
Educação corporativa em empresa pública de tecnologia nuclear: alinhamento entre competências essenciais e profissionais / Daniele Amorim Ferreira. – São Paulo: CPS, 2023.  
122 f.

Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2023.

1. Educação profissional. 2. Desenvolvimento profissional. 3. Serviço público. 4. Excelência da prestação de serviços. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

DANIELA AMORIM FERREIRA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA  
NUCLEAR: ALINHAMENTO ENTRE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E  
PROFISSIONAIS

---

Prof. Dra. Celi Langhi  
Orientadora - CEETEPS

---

Prof. Dr. Rogério Bandeira de Melo Moreira  
Examinador Externo – FRANKLINCOVEY BUSINESS SCHOOL

---

Prof. Dr. Roberto Kanaane  
Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 27 de fevereiro de 2023.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu gestor, Valter Citavicius Filho, por compreender a relevância do meu trabalho e me apoiar no momento de conclusão de meu Mestrado, e ao presidente da AMAZUL, Newton de Almeida Costa Neto, por autorizar minha inscrição no programa de Mestrado e permitir a utilização de informações relevantes e de dados da empresa.

Agradeço à Profa. Dra. Celi Langhi, por sua orientação, e aos demais membros da banca, Prof. Dr. Rogério Bandeira de Melo Moreira, Prof. Dr. Roberto Kanaane e Prof. Dr. Carlos Vital Giordano, pelos questionamentos e direcionamentos oferecidos.

Agradeço, por fim, às minhas amigas Priscila dos Santos e Márcia Busanello, pelo apoio e incentivo em todo o processo de minha formação e pela parceria nos momentos mais desafiadores desse processo.

## RESUMO

FERREIRA, D. A. **Educação corporativa em empresa pública de tecnologia nuclear**: Alinhamento entre competências essenciais e profissionais. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2023.

O presente trabalho trata da Educação Corporativa em empresas públicas, com o objetivo de identificar quais competências essenciais da empresa estudada devem ser desenvolvidas, de forma prioritária, no Programa de Desenvolvimento de Lideranças e no Programa de Desenvolvimento de Empregados, a ser aplicado aos profissionais da sede administrativa. O método de pesquisa foi quali-quantitativo e, como procedimento de coleta de dados, foram aplicados questionários, validados em grupos focais, aos empregados e gestores da empresa para identificar as competências que devem ser trabalhadas prioritariamente com cada grupo para proporcionar à empresa maior capacidade de prestar serviços com excelência. O resultado da pesquisa permitiu identificar as quatro competências prioritárias para o programa de educação corporativa do ano de 2023, tanto para os líderes (Ética, integridade e transparência, Comunicação, Desenvolvimento de equipe e Trabalho em equipe) quanto para os demais profissionais (Compromisso com os resultados, Disciplina e organização, Ética, integridade e transparência e Trabalho em equipe). Como produto da dissertação foi elaborado um Mapa Formativo para o Programa de Educação Corporativa da AMAZUL 2023. O projeto de pesquisa da dissertação foi Ensino e Aprendizagem e a linha de pesquisa foi a Formação do Formador.

**Palavras-chave:** Educação Profissional; Desenvolvimento Profissional; Serviço Público; Excelência na Prestação de Serviços.

## ABSTRACT

FERREIRA, D. A. **Corporate education in a public nuclear technology company:** Alignment between core and professional competencies. 122 f. Dissertation (Professional Master's in management and development of professional education). State Center for Technological Education Paula Souza, São Paulo, 2023.

The present work deals with Corporate Education in public companies, with the objective of identifying which essential competences of the studied company should be developed, as a priority, in the Leadership Development Program and in the Employee Development Program, to be applied to professionals in the administrative headquarters. The research method was quali-quantitative and, as a data collection procedure, questionnaires were applied, validated in focus groups, to the company's employees and managers to identify the competences that should be worked with each group as a priority to provide the company with greater capacity to provide services with excellence. The result of the survey made it possible to identify the four priority competencies for the corporate education program for the year 2023, both for leaders (Ethics, Integrity and Transparency, Communication, Team Development and Teamwork) and for other professionals (Commitment to results, Discipline and organization, Ethics, integrity and transparency and Teamwork). As a result of the dissertation, a Formative Map was elaborated for the Corporate Education Program of AMAZUL 2023. The research project of the dissertation was Teaching and Learning and the line of research was the Formation of the Trainer.

**Keywords:** Professional Education; Professional development; Public service; Excellence in Service Delivery.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Missão, visão e valores da empresa estudada.....	19
Figura 2 Resumo do Conceito e do histórico da EC .....	24
Figura 3 Categorias de competências e suas subdivisões, conforme Madruga (2018) .....	38
Figura 4 Etapas de implementação da EC .....	45
Figura 5 Gestão tradicional e gestão por competências .....	49
Figura 6 Classificação da metodologia da pesquisa.....	56
Figura 7 Quantitativo das respostas em relação à massa de dados das competências para empregados sem cargos de liderança.....	75
Figura 8 Quantitativo das respostas em relação à massa de dados das competências para líderes. ....	75
Figura 9 Quadro perceptual das competências essenciais e profissionais para líderes .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução da EC no mundo .....	22
Quadro 2 Estratégias da Educação Corporativa .....	33
Quadro 3 Passo a passo da gestão por competências .....	50
Quadro 4 Competências essenciais da AMAZUL.....	59
Quadro 5 Matriz de amarração – elaboração das questões .....	60
Quadro 6 Matriz de amarração metodológica.....	63
Quadro 7 Competências e afirmativas para empregados sem cargo de liderança – questionário 1 .....	69
Quadro 8 Competências e afirmativas para líderes – questionário 2.....	70
Quadro 9 Resultados de competências essenciais e profissionais para empregados sem cargos de liderança .....	73
Quadro 10 Resultados de competências essenciais e profissionais para líderes .....	73
Quadro 11 Frequência de atribuição de cada nota nas competências para empregados sem cargo de liderança .....	78
Quadro 12 Relação entre a nota e sua frequência de atribuição .....	78

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMAZUL	Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EAD	Educação à Distância
EC	Educação Corporativa
Ed.	Edição
n.	Número
p.	Página
PNB	Programa Nuclear Brasileiro
PNM	Programa Nuclear da Marinha
PROSUB	Programa de Desenvolvimento de Submarinos
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
v.	Volume
PDE	Programa de Desenvolvimento Educacional
PDL	Programa de Desenvolvimento de Lideranças

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA E COMPETÊNCIAS EM EMPRESAS PÚBLICAS.....</b>	<b>16</b>
1.1 A empresa pública .....	17
1.2 O histórico de surgimento e o conceito de Educação Corporativa .....	19
1.3 Fundamentos e princípios da Educação Corporativa.....	24
1.4 Metodologias, técnicas de ensino e teorias da aprendizagem para a Educação Corporativa .....	28
1.5 Estratégias e práticas da Educação Corporativa .....	30
1.6 A atuação dos gestores para o êxito Educação Corporativa.....	34
1.7 Competências essenciais e competências profissionais.....	36
1.8 Educação Corporativa em empresas públicas.....	40
1.9 O processo de implementação da Educação Corporativa e os seus desafios em empresas privadas e empresas públicas.....	43
1.10 Gestão e desenvolvimento de pessoas por competências nas organizações públicas e privadas.....	48
1.11 Alinhamento entre competências e Educação Corporativa em empresas públicas: possibilidades e reflexos.....	53
<b>CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
2.1 Classificação da pesquisa .....	56
2.2 Ambiente de pesquisa e amostra.....	58
2.3 Materiais e procedimentos.....	59
<b>CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO 4 — DISCUSSÃO .....</b>	<b>80</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>90</b>
Apêndice A - Protocolo para desenvolver a pesquisa.....	90
Apêndice B - Roteiro para realização do grupo focal .....	91
Apêndice C - E-mail convite para participação da pesquisa .....	92
Apêndice D - Formulário Google Forms utilizado para aplicação do primeiro questionário .....	93
Apêndice E - Formulário Google Forms utilizado para aplicação do segundo	

questionário .....	98
Apêndice F - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por gênero .....	101
Apêndice G - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por cargo .....	104
Apêndice H - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por idade .....	107
Apêndice I - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por tempo de serviço .....	111
Apêndice J - Programa de educação corporativa AMAZUL 2023 .....	114
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>
Anexo A - Carta de autorização para elaboração da pesquisa .....	118
Anexo B - Parecer da Comissão de Ética em Pesquisa do Mestrado do Centro Paula Souza .....	119
Anexo C - Temos de consentimento livre e esclarecido .....	120

## INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo é caracterizado pelos avanços constantes e contínuos da tecnologia, que geram novas configurações das relações de trabalho. O mercado atual é marcado pela ampla competitividade e pela necessidade de adaptação das organizações, e a Educação Corporativa (EC) é adotada como uma estratégia para a gestão do desenvolvimento dos colaboradores.

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) está presente no cotidiano dos indivíduos, nos mais variados âmbitos, e se presta a exercer diversas tarefas. A sociedade atual, marcada pela era digital, passou por transformações gradativas ao longo do tempo — a globalização, por exemplo — que exigiram adaptações das empresas, tanto em sua organização quanto em seu planejamento e funcionamento, com a finalidade de obter resultados satisfatórios em um mercado cada vez mais competitivo. A globalização, aliás, aliada às TICs, reduziu barreiras entre os mercados, acirrando a competitividade tanto pelo aumento da concorrência, no que se refere à questão geográfica, quanto entre concorrentes diretos e substitutos, no que se refere aos mercados (FURLAN, 2004).

De acordo com Camargo e Ribas (2019), o mercado atual é volátil, incerto, complexo e ambíguo. A primeira característica dá conta da velocidade das mudanças no ambiente atual, com desafios e novidades emergindo a todo momento. Com relação à segunda, tem-se que o ritmo acelerado do mundo atual (a volatilidade), gera uma incerteza muito grande sobre o futuro, tornando cada vez mais difícil avaliar as ameaças e os desafios nas organizações. Para os autores, em um ambiente complexo – terceira característica do mercado atual – é preciso pensar de forma não linear, tendo em vista que a relação de causa e efeito entre distintos eventos não é direta nem sua identificação é trivial. Eventos não relacionados entre si afetam os resultados a todo o momento, portanto, não se pode querer adotar soluções predefinidas para os problemas apenas baseando-se na experiência adquirida. Por fim, Camargo e Ribas (2019) esclarecem que, em um mundo diversificado e ambíguo, é necessário avaliar as oportunidades e desafios sob diferentes aspectos, e está cada vez mais difícil alcançar precisão nos modelos de negócio e planejamento de projetos, pois há

múltiplas estratégias possíveis. A ambiguidade, segundo eles, gera ineficiência, perda de oportunidades, conflitos, insegurança e incapacidade de compreender algumas ameaças a tempo de reagir a elas. Para enfrentá-la, é preciso atuar com clareza de propósito e objetivo, além de contar com colaboração e divergência de ideias para chegar às melhores soluções.

Em outras palavras, em razão do ritmo acelerado das transformações e inovações tecnológicas, da concorrência acirrada e do dinamismo no ambiente de negócios, as organizações buscam se diferenciar umas das outras para se tornarem mais competitivas (ALBINO *et al.* 2014) e, para que essa diferenciação seja possível, é necessário investir no desenvolvimento de pessoas. A EC vem, assim, se apresentando como uma realidade global, uma tendência a ser adotada pelas organizações a fim de estimular a aquisição e a troca de experiências e saberes, que resulta em produção de conhecimento e desenvolvimento das competências necessárias em seus colaboradores.

A EC surgiu nos Estados Unidos, quando uma quantidade significativa de empresas, com vistas a se tornarem líderes na economia global, adotaram esse modelo de desenvolvimento de pessoas como estratégia e ferramenta para ganhar vantagem competitiva (MEISTER, 1999). Evidenciou-se, assim, a importância dos investimentos em produção de conhecimento e em desenvolvimento de competências via uma EC conectada ao planejamento estratégico das empresas.

De acordo com Ramal (2012), as competências refletem os conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser colocados em prática para se atingir determinado objetivo. No âmbito profissional, estão relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, aos sistemas gerenciais (programas de incentivo e estruturas de premiação), aos sistemas físicos (bancos de dados, equipamentos e softwares) e à missão, à cultura e aos valores da empresa, que promovem e incentivam certos tipos de conhecimento.

Praticar a gestão por competências nas organizações significa desenvolver o colaborador e, conseqüentemente, a empresa, para um futuro de curto, médio e longo prazo, quando as partes estarão mais engajadas e preparadas para responder aos desafios impostos pelo mercado. Proporcionar capacitação adequada aos colaboradores significa abrir seus horizontes para novas descobertas e ampliar a possibilidade de melhoria na qualidade de vida

de todos os envolvidos nos processos organizacionais (MADRUGA, 2018).

Assim, a EC é muito mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Para Moraes (2011), trata-se de articular as competências individuais dos colaboradores com as estratégias da organização. Suas práticas estão diretamente associadas ao processo de melhoria nas organizações e impactam diretamente o aumento da competitividade das empresas e de seus produtos, bens ou serviços.

A EC ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de diversas modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento das competências de seus colaboradores e parceiros, sem excluir grupos nem cargos (MADRUGA, 2018).

Eboli (2014) sintetiza a EC como o sistema de desenvolvimento de pessoas pautado por uma gestão por competências, visando à concepção, ao desenvolvimento e à implementação de uma cultura de aprendizagem direcionada para a competitividade e vinculada às estratégias empresariais.

Visto isso, é possível compreender que a EC visa implementar, de maneira contínua, projetos educacionais abrangentes, que devem ser direcionados aos colaboradores com o objetivo de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que possam auxiliá-los na execução cada vez melhor de suas atividades dentro das organizações. Por contínua entende-se que a aprendizagem deve estar sempre acontecendo, e que os profissionais devem ser constantemente atualizados por meio dos programas educacionais desenvolvidos. Trata-se, portanto, de uma estratégia necessária para fazer frente às contínuas mudanças nas relações de trabalho e de mercado e para o alcance dos resultados esperados.

Na Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (AMAZUL), empresa pública brasileira, objeto desse estudo, observa-se que os programas de educação corporativa não conseguem desenvolver plenamente, nos gestores e empregados públicos, as competências consideradas essenciais pela empresa.

O presente trabalho tem, portanto, como problema de pesquisa, as competências que precisam ser desenvolvidas nos gestores e nos demais empregados para que se consiga elevar o desempenho das entregas e os resultados dos serviços ao nível de excelência desejado pela corporação.

Estabelece-se, portanto, como objetivo geral deste trabalho, identificar quais competências essenciais da empresa devem ser desenvolvidas, de forma prioritária, no Programa de Desenvolvimento de Lideranças e no Programa de Desenvolvimento de Empregados, a ser aplicado aos profissionais da sede administrativa da empresa.

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) Definir Educação Corporativa a partir da visão de diversos autores.
- b) Estabelecer uma priorização das competências exigidas pela empresa, por ordem de relevância, a partir das percepções de gestores e empregados da sede administrativa da empresa.
- c) Apresentar uma proposta com competências a serem desenvolvidas nos gestores e nos empregados.

O tema do estudo se justifica em razão de sua atualidade e relevância, bem como de suas contribuições acadêmicas e sociais. Os resultados poderão ser utilizados para que as organizações compreendam a importância e a necessidade de se adotar projetos e programas voltados à EC, considerando suas aplicações, perspectivas e possibilidades.

No que tange ao método, foi usada a pesquisa quali-quantitativa. O levantamento de dados foi feito por meio de um questionário que permitiu priorização das competências (escolha única forçada com ponderação de peso).

Uma vez que o papel da Educação Corporativa, segundo Cruz (2010) é conectar a qualificação dos colaboradores às estratégias de atuação da empresa, estabelece-se como proposição, no presente trabalho, que, ao responderem ao questionário, as pessoas considerarão as competências essenciais da empresa como fatores importantes para composição do conteúdo de um programa de Educação Corporativa (EC).

O trabalho é dividido em quatro capítulos, além das considerações finais. O primeiro capítulo apresenta estudos sobre: contexto histórico de surgimento e conceituação da EC; fundamentos, princípios e práticas da EC; a EC em empresas públicas; o processo de implementação da EC e os seus desafios; competências essenciais e competências profissionais; e alinhamento entre competências e EC em empresas públicas; processo de operação da EC nas organizações, analisando suas estratégias de aprendizagem e a importância de se considerar as competências profissionais; a importância da EC nas

organizações públicas; metodologias, técnicas de ensino e teorias da aprendizagem para a EC; gestão e treinamento por competências nas organizações públicas e privadas.

No segundo capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para o presente trabalho, buscando analisar a parte teórica e prática da metodologia selecionada. Explica-se de que maneira se desenvolveu a pesquisa de campo, ressaltando a amostra e a finalidade da pesquisa, o local pesquisado e os instrumentos utilizados.

No terceiro capítulo, busca-se apresentar e analisar os resultados obtidos com a pesquisa realizada. As respostas dos entrevistados foram sintetizadas em gráficos e tabelas e fez-se a análise de maneira a inter-relacionar o conteúdo teórico exposto no trabalho com os resultados obtidos na pesquisa.

No quarto capítulo, estabelece-se a relação entre as análises feitas e algumas questões observadas na empresa estudada e apresenta-se, a partir da priorização feita por empregados e gestores da sede administrativa da AMAZUL, uma proposta de quatro competências a serem trabalhadas com empregados da AMAZUL e três competências a serem trabalhadas com seus gestores.

Por fim, nas considerações finais, é comentado o atendimento aos objetivos da pesquisa e levantados temas para novos trabalhos e aprofundamentos.

## **CAPÍTULO 1 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA E COMPETÊNCIAS EM EMPRESAS PÚBLICAS**

O presente capítulo analisa a EC e as competências necessárias aos profissionais de empresas públicas. Está dividido de maneira a permitir um estudo sobre: o funcionamento de uma empresa pública e o locus da pesquisa; o histórico de surgimento da EC e sua conceituação; os fundamentos, princípios e práticas da EC; a EC em empresas públicas; o processo de implementação da EC e seus desafios em empresas privadas e empresas públicas; competências essenciais e competências profissionais; o alinhamento entre competências e EC em empresas públicas, suas vantagens, possibilidades, perspectivas e aplicações.

São enfatizados aspectos que envolvem a implantação da EC nas organizações, ou seja, projetos educacionais que se voltam para o público adulto. Por esse motivo, é relevante que se analise a andragogia, vertente dos estudos da educação que se dedica a explorar as especificidades dos processos de ensino e aprendizagem de adultos.

Analisa-se a gestão e o treinamento por competências nas organizações públicas e privadas, ressaltando de que maneira essa gestão é feita e qual é a sua importância no âmbito da EC. Investiga-se a importância da atuação do gestor para a implementação e a concretização dos planos e estratégias da EC, de forma a demonstrar a necessidade de que esses gestores assumam uma postura compatível com os objetivos que se pretende atingir. Ressalta-se, ainda, a exigência de uma comunicação adequada e efetiva entre os colaboradores e os gestores e, por fim, estudam-se as estratégias e práticas da EC, buscando a compreensão de seus objetivos e maneiras de aplicação nas organizações.

Com as exposições e estudos realizados no presente capítulo, busca-se identificar as características necessárias de um programa de EC, em uma empresa pública, para promover o desenvolvimento de competências profissionais alinhadas às competências essenciais em seus profissionais.

## 1.1 A empresa pública

Segundo Kanaane, et al. (2010), o Estado é um ente abstrato que deve promover a ordem e a busca do bem comum, fazendo com que os interesses coletivos predominem sobre os interesses individuais. Para fazer isso, no entanto, ele precisa de um instrumental, o que os autores chamam de “poder operativo” (op. cit., p. 36), que coloque em prática as ações e políticas públicas. Esse poder operativo está nas organizações em geral, cujo funcionamento é reconhecido, autorizado e fiscalizado pelo Estado. Porém, em alguns casos, para salvaguardar o bem comum, os serviços só podem ser oferecidos pelo próprio Estado, por meio de órgãos ou empresas públicas.

Costa (2010), por sua vez, afirma que a administração pública direta é feita pelo Poder Executivo nas três esferas (federal, estadual e municipal), enquanto a administração pública indireta é feita por “entidades com personalidade jurídica própria”, que realizam atividades do governo de forma descentralizada: autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (op. cit., p. 20).

Como se pode notar, há, nos dois parágrafos precedentes, duas maneiras semelhantes de definir uma empresa pública, que talvez se possa resumir da seguinte forma: trata-se de um ente jurídico (ou seja, com CNPJ) que coloca em prática ações e políticas públicas com o objetivo de servir ao bem comum, aos cidadãos. Sendo parte da administração pública indireta, seus empregados são concursados, mas seus contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), diferentemente dos funcionários públicos, que trabalham nos órgãos da administração direta.

Segundo o Painel de Monitoramento de Serviços Federais (BRASIL, Ministério da Economia), que se propõem a monitorar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado na esfera federal, dentre as quase 6 milhões de avaliações dos serviços registradas até novembro de 2022, apenas 54,09% são positivas. Não é, por certo, um dado produzido com os rigores necessários a uma pesquisa científica, mas serve, aqui, para ilustrar o que o senso comum costuma afirmar sobre a ineficiência do serviço público.

Obviamente que nem todos os serviços públicos são ineficientes. Há no Brasil, segundo Kanaane et al (2010, p. 52), “uma crescente adesão de órgãos

públicos aos modelos de excelência em gestão e aos processos de certificação”, o que indica preocupação com a melhoria desse serviço.

A empresa pública na qual foi desenvolvida a presente pesquisa é exemplo disso. Trata-se de uma “sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e vinculada ao Ministério da Defesa, por meio do Comando da Marinha” (BRASIL, 2012). Fundada em 2013, atua nos Programas estratégicos da Marinha do Brasil, quais sejam, o Programa Nuclear da Marinha (PNM), o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) e o Programa Nuclear Brasileiro (PNB). Sua sede é em São Paulo, e nela trabalham 150 dos 1.700 empregados da empresa; os demais ficam lotados em organizações militares da própria Marinha. 80% dos empregados da empresa vieram do mercado privado, possuem nível superior e não apresentam as características negativas (como morosidade e ineficiência) normalmente atribuídas ao serviço público.

A empresa tem, ainda, uma peculiaridade: grande parte dos gestores de seus empregados não são ligados a ela, mas à Marinha, portanto, o trabalho de desenvolvimento de lideranças é direcionado também a oficiais da Marinha. No que diz respeito às pessoas, à sede da empresa cabe a gestão, em sentido mais administrativo, e o desenvolvimento dos empregados, mas não a liderança.

Cotidianamente a empresa funciona como uma empresa privada, com planejamento estratégico, metas e uma alta gestão bastante atuante, na forma de um Conselho Administrativo formado por representantes civis e militares do governo e por um diretor presidente. Há, por parte da empresa, a preocupação em desenvolver seus empregados e aprimorar seus processos para que a prestação de serviço melhore continuamente, portanto, há a busca pela excelência. Nada mais justo, já que, se essa excelência é esperada de empresas privadas, também deve sê-lo das empresas públicas. Mais ainda pelo que nos diz Costa (2010, p. 30): “O agente público recebe, dos cofres públicos, dinheiro de todo o cidadão para a prestação do serviço eficiente.”

Segundo Kanaane (2010), a missão, a visão e os valores da empresa pública apontam para o perfil e para o comportamento organizacional. Por isso, apresenta-se, na Figura 1, os direcionadores da empresa em estudo.

**Figura 1 Missão, visão e valores da empresa estudada.**

<b>MISSÃO</b>	<b>VISÃO</b>	<b>VALORES</b>
Desenvolver, transferir e manter tecnologias necessárias ao Programa Nuclear da Marinha, ao Programa Nuclear Brasileiro e ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos, mediante a gestão de pessoas e do conhecimento a fim de contribuir com a independência tecnológica do país, em benefício da nossa sociedade.	Entregar à nação, de forma sustentável, tecnologias, conhecimentos e profissionais capacitados nas áreas nuclear e de desenvolvimento de submarinos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inovação</b></li> <li>• <b>Iniciativa.</b></li> <li>• <b>Integridade</b></li> <li>• <b>Compromisso</b></li> <li>• <b>Responsabilidade</b></li> <li>• <b>Segurança</b></li> </ul>

Fonte: Baseado no site da AMAZUL.

Nota-se o foco na gestão das pessoas e do conhecimento, o que também pode ser observado no texto da Lei nº 12.706, de 8 de agosto de 2012 (BRASIL, 2012), que criou a empresa. Na descrição do que lhe compete são abundantes palavras como tecnologia, conhecimento, desenvolvimento, estudo e pesquisa. Trata-se de uma empresa pública cujos empregados (também públicos) possuem alta especialização técnica na área em que atuam e precisam se manter constantemente atualizados. Da mesma forma, os líderes (ou gestores) desses empregados precisam ser continuamente desenvolvidos para usarem as modernas ferramentas de gestão em equilíbrio com a rigidez hierárquica predominante na vida militar.

Em virtude dessa necessidade de atualização constante, a EC desempenha, na AMAZUL, um papel importante e estratégico para atingimento dos resultados esperados pela empresa.

## **1.2 O histórico de surgimento e o conceito de Educação Corporativa**

A EC resulta de um processo histórico evolutivo e passou por diversas alterações até chegar à configuração contemporânea. É possível dizer que a educação existe desde os primórdios da humanidade, porém, a EC, com suas características de integralidade, é um fenômeno recente, que vem ganhando força gradativamente nas organizações.

Como se viu, a EC surgiu nos Estados Unidos, no momento em que

muitas organizações passaram a utilizá-la como estratégia para obter vantagens competitivas (MEISTER, 1999). Quartiero e Bianchetti (2005) corroboram essa afirmação e localizam esse surgimento a partir da década de 1950, ou seja, em meados do século XX. Eboli (2014) complementa, afirmando que a EC surgiu mesclando tanto componentes conceituais e ideológicos relacionados à aprendizagem conceitual (modo de ser e pensar), quanto operacionais e tecnológicos relacionados à aprendizagem operacional (modo de fazer).

De acordo com Muller (2012), isso aconteceu porque as empresas compreenderam a necessidade de aprimorar sua mão de obra sem depender das instituições de ensino. Percebendo a lentidão no sistema educacional como uma ameaça aos processos organizacionais, criaram programas educacionais corporativos com foco na melhoria das habilidades de cada profissional e com controles pré-definidos em relação ao processo de aprendizagem. De maneira análoga, Meister (1999) ressalta que as organizações passaram a desenvolver suas próprias práticas e estratégias em decorrência do reconhecimento de que somente a formação acadêmica do colaborador era insuficiente para o desenvolvimento das competências exigidas pela organização. De todo modo, o foco das organizações estava na manutenção do seu posicionamento e, sobretudo, na aquisição de vantagem competitiva, seja por meio da diversificação e da aprendizagem, seja pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas (FURLAN, 2004).

A expansão das fronteiras organizacionais requereu uma dinâmica de competências e a crescente gestão do conhecimento, forçando a consolidação e a retenção do conhecimento organizacional (MARTINS; FUERTH, 2008). Em outras palavras, as transformações ocorridas no mercado, nas relações de trabalho e no ambiente organizacional exigiram a adaptação das empresas ao novo cenário global.

Corroborando esse entendimento, Cruz (2010) afirma que surgiu a necessidade de criação de diversas estratégias, no setor empresarial, em resposta à crise capitalista internacional, iniciada nos anos de 1970, e às significativas transformações sociais dela decorrentes. Tais estratégias, de acordo com o autor, deveriam ter como finalidade alinhar economia e educação em prol dos objetivos da produtividade, e dentre elas destacou-se a EC.

A EC foi se desenvolvendo de maneira gradativa e, a partir dos anos 1980,

as empresas passaram a organizar setores de recursos humanos com a finalidade de treinar e desenvolver colaboradores, objetivando adaptá-los às mudanças técnicas, gerenciais e organizacionais que se desenrolavam (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). Muller (2012) aduz que a EC foi, gradativamente, se expandindo por todo o mundo, passando a atender a demanda de mercado nos ambientes empresariais. Os colaboradores passaram a adquirir conhecimento teórico e prático de forma diferente e inovadora, presencial e virtualmente. Por meio de constantes treinamentos, ampliou-se a possibilidade de as empresas alcançarem seus objetivos, e elas mesmas passaram a se responsabilizar e investir, de forma centralizada, na educação de seus profissionais, com foco na execução da atividade laboral. O colaborador recebia todas as informações e treinamentos sobre a empresa de maneira contínua, obtendo-se, como resultado, melhores ferramentas operacionais, mais conhecimentos, novas habilidades e diferenciadas atitudes.

A partir dos anos 1990, houve iniciativas das organizações no sentido de adotar escolas públicas no mundo inteiro. Esses projetos tinham como finalidade a aproximação das empresas com a comunidade e a criação de escolas no local de trabalho por intermédio de parcerias com estados e municípios, contando com professores públicos para formar os colaboradores, como no projeto “Escola na Fábrica”<sup>1</sup> (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). Assim, observa-se, desde esse período, a preocupação das empresas em aproximar a escola das atividades laborais, a priorização da educação e a adoção de programas educacionais voltados aos colaboradores.

No Brasil, com a abertura comercial, iniciada no governo de Fernando Collor de Melo (1990-1992), as empresas passaram a concentrar seus esforços nas estratégias organizacionais e na adoção de novas formas de gestão do trabalho, com a finalidade de ajustar a administração empresarial às exigências do novo panorama econômico, o que incluía o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade, a produtividade e os resultados do trabalho (MARTINS; FUERTH, 2008).

---

<sup>1</sup> A Lei nº 11.180, de 23 de setembro de 2005, criou o Projeto Escola de Fábrica, executado pelo Ministério da Educação com a finalidade de ampliar as possibilidades de formação profissional básica, favorecendo o ingresso de estudantes de baixa renda no mercado de trabalho, por meio de cursos profissionalizantes em unidades formadoras no próprio ambiente das empresas, gerando renda e inclusão social (BRASIL, 2005).

O Quadro 1 sintetiza a evolução da EC.

**Quadro 1 Evolução da EC no mundo**

<b>Período</b>	<b>Características</b>
Década de 1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>• surgimento da expressão “Educação Corporativa”, com origem nos Estados Unidos;</li> </ul>
Década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• crise capitalista;</li> <li>• necessidade de criação de estratégias no setor empresarial; destaque para a EC como estratégia;</li> </ul>
Década de 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organização de setores de recursos humanos com a finalidade de treinar e desenvolver colaboradores;</li> <li>• necessidade de adaptar os colaboradores às mudanças técnicas, gerenciais e organizacionais do período.</li> </ul>
Década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciativas de adoção de escolas públicas com a finalidade de aproximar a empresa da comunidade e criar escolas no local de trabalho;</li> <li>• abertura de mercado no Brasil (1990 a 1992): foco nas estratégias organizacionais e na adoção de novas formas de gestão do trabalho;</li> <li>• necessidade de se adaptar ao mercado.</li> </ul>

Fonte: Baseado em Meister (1999), Quartiero e Bianchetti (2005) e Muller (2012)

Observa-se que a EC é o resultado de um processo complexo. As empresas foram se reinventando e se adequando à medida que o ambiente de mercado exigia a adoção de novas posturas, ferramentas e estratégias para sobrevivência do negócio. Não é diferente com as empresas públicas. O gestor público, como os gestores de empresas privadas, também deve buscar a excelência (COSTA, 2010) e a satisfação das expectativas de seus clientes, no caso, os cidadãos, sem, contudo, descuidar das rígidas regras e princípios que regulam o serviço público e que serão expostos adiante.

Para ser efetiva, a EC precisa se adequar à realidade vivenciada pela sociedade, portanto, deve estar em constante aperfeiçoamento. As organizações buscam manter suas estruturas atualizadas com a finalidade de permanecer e se destacar em seu segmento. Dentre os componentes importantes para essa permanência ressalta-se o desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores. Isso significa programas educacionais realizados com efetividade, capazes de aumentar o conhecimento, melhorar as habilidades, aprimorar as atitudes e promover o bom relacionamento com clientes internos e externos (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Eboli (2004), o objetivo primordial da EC é proporcionar o

desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio. A autora também aponta que a EC pode ser um importante instrumento para reforço da cultura da empresa e construção de uma estratégia de negócio bem-sucedida (EBOLI, 2014). Em ambos os casos, o desenvolvimento das pessoas deve ocorrer de forma sistemática, estratégica e contínua.

Assim, a EC tem como premissa o aprendizado contínuo, proporcionando novas oportunidades ou parcerias, apoiando as empresas na conquista de novos mercados e eixos de atuação e criando engajamento com os *stakeholders*, para, com isso, desenvolver conexões, promover a melhoria dos processos e consequentemente impactar as entregas ao cliente final (MEISTER, 1999).

O aprendizado constante está relacionado ao que é chamado de *lifelong learning*, ou seja, educação continuada (RODRIGUES, 2012), expressão que pode ser compreendida como o “aprendizado para a vida toda”, contrapondo-se à concepção equivocada de que aprender é uma atividade que se encontra restrita ao começo da vida dos indivíduos. De acordo com Conrado Schlochauer (2021), o aprendizado para a vida toda tem como pressupostos a educação e a aprendizagem para além da infância e da adolescência, com dois objetivos complementares: um vocacional (no sentido de aumentar a qualificação técnica) e outro social (no sentido de buscar o desenvolvimento da cidadania e da emancipação de cada um).

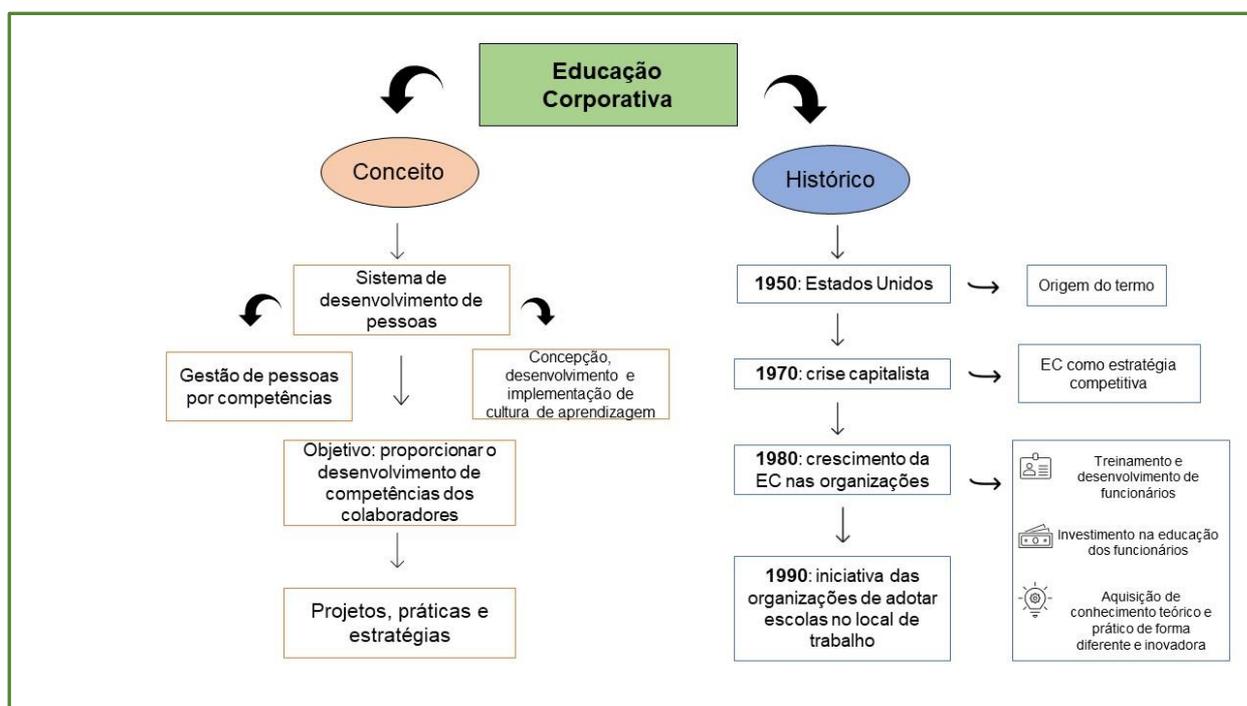
A educação continuada, no âmbito da EC, permite que os colaboradores se mantenham produtivos e atualizados sem um processo de requalificação constante. Nesse sentido, e em decorrência das já citadas transformações contínuas nas relações de mercado e de trabalho, bem como do contexto de incerteza e aumento da competitividade, a principal competência que deve ser desenvolvida nas organizações é o aprender a aprender (SCHLOCHAUER, 2021).

Não se deve confundir a EC com ações isoladas de treinamento desejando resolver algum problema pontual (MADRUGA, 2018), pois a EC é um sistema de formação continuada pautado pela gestão de pessoas com base em competências. Tem a finalidade de preparar os colaboradores para a execução das atividades laborais, conferindo oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente no cargo ocupado, mas também em

outros que o indivíduo possa vir a ocupar (MORAES, 2011). Em outras palavras, trata-se de uma estratégia de desenvolvimento que visa à contínua aprendizagem integrada dos colaboradores da organização, a fim de desenvolver competências que sejam capazes de agregar valor à empresa e incrementar os resultados organizacionais. Para tanto, é essencial que sejam observados determinados fundamentos e princípios, que devem estar em conformidade com a organização, seus colaboradores, sua finalidade e o contexto em que se encontra.

Para finalizar essa seção, apresenta-se, na Figura 2, uma síntese do conceito e do histórico da EC.

**Figura 2 Resumo do Conceito e do histórico da EC**



Fonte: a autora (2022).

Uma vez que já se explorou o conceito e o histórico de desenvolvimento da EC, é importante que se compreenda seus fundamentos e princípios, o que é feito a seguir.

### 1.3 Fundamentos e princípios da Educação Corporativa

Com a finalidade de compreender a efetiva aplicação dos programas de EC nas organizações, é preciso analisar seus fundamentos, princípios e práticas. Inicialmente, cumpre mencionar que aqui se usa a palavra 'fundamento' como

sinônimo de base, alicerce, aquilo que dá causa a algum instituto ou fenômeno. A palavra 'princípios', por sua vez, se refere a mandamentos de otimização, vetores para que determinado instituto se oriente em sua concretização.

Isso posto, é possível entender que o fundamento da EC decorre da necessidade de desenvolvimento e aprimoramento das competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio da organização. Busca-se formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (EBOLI, 2014).

A necessidade de desenvolver e aprimorar as competências dos colaboradores é apresentada por Roseane Andrelo (2016) quando afirma que a internet, ao ser integrada ao ambiente organizacional, permitiu agilidade na tomada de decisões, otimização de processos e atividades e obtenção de resultados satisfatórios, contribuindo também para o relacionamento entre as empresas e seus públicos por meio do *e-commerce*, do atendimento ao cliente e à imprensa e da divulgação institucional. Para a autora, esse contexto exigiu que as empresas começassem a estudar de que maneira essa informação seria acessada, utilizada, organizada e compartilhada, decorrendo daí a necessidade de formação dos colaboradores. O mesmo se deu com os serviços públicos — a incorporação da internet no cotidiano das pessoas permitiu agilizar processos, prestar contas à sociedade e compartilhar informações de forma célere e transparente.

As organizações são fundamentalmente constituídas por indivíduos que contribuem, por meio de suas atuações, para o seu desempenho e êxito. Por esse motivo, exigem-se investimentos em estratégias capazes de permitir a contínua aprendizagem de tais indivíduos, visando garantir resultados à empresa. De acordo com Meister (1999), para garantir a sobrevivência no mercado em que atuam, as organizações precisam ajustar seus sistemas e processos internos, o que depende da capacidade dos empregados de aprender novos papéis, processos e habilidades.

Em suma, a EC tem como fundamento e justificativa a viabilização das estratégias de negócio por meio do desenvolvimento de competências dos colaboradores da organização, visando permitir que ela obtenha resultados

satisfatórios e adquira vantagem no mercado em que atua. Para as empresas públicas é igualmente fundamental que os empregados públicos estejam preparados para lidar com novas tecnologias e demandas por elas criadas. O cidadão de hoje não é o mesmo de uma década atrás. A falta de agilidade e clareza, a dificuldade de acesso à informação e o tempo dispendido para se levar a cabo alguma solicitação feita ao ente público são alguns dos aspectos mais evidentes hoje do que há uma década, e para cumprir seu objetivo — o bem-estar do cidadão (COSTA,2010), a empresa pública precisa se manter atualizada.

Além dos fundamentos, a EC também tem princípios que orientam a atuação e elaboração de programas, sistemas e práticas educativas no ambiente organizacional. Eboli (2014) cita sete princípios que devem ser observados.

- a) **Competitividade:** é preciso valorizar a educação como maneira de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores e se tornar fator de diferenciação da empresa, buscando elevar o patamar de competitividade empresarial por meio de instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas, empresariais e humanas.
- b) **Perpetuidade:** deve-se compreender a educação não apenas como processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual do empregado, mas também como processo de transmissão da herança cultural, cuja influência intencional e sistemática tem o propósito de formar um modelo mental que permita conservar, transmitir, disseminar, reproduzir e transformar as crenças e valores organizacionais, perpetuando a existência da empresa.
- c) **Conectividade:** estabelece que é preciso privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação, de forma dinâmica, para ampliar a quantidade e a qualidade de uma rede de relacionamentos que propicie gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.
- d) **Disponibilidade:** deve-se oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais acessíveis, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores aprendam “a qualquer hora e em

qualquer lugar”, estimulando-os, assim, a se responsabilizarem pelo processo de aprendizagem contínua.

- e) **Cidadania:** esclarece que é preciso estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento, por meio da formação de sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, construindo-a e modificando-a continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo, assim, qualidade superior à relação de aprendizagem entre empregados, empresa e sua cadeia de agregação de valor.
- f) **Parceria:** consiste em compreender o desenvolvimento contínuo das competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido no ambiente dos negócios, como função complexa, que exige o estabelecimento de relações de parceria nos âmbitos interno e externo, com ideal e interesse comum na educação. Nesse sentido, as parcerias internas visam estabelecer relações com líderes e gestores para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes e desempenhem o papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano de trabalho. As parcerias externas, por sua vez, são parcerias com universidades, instituições de nível superior, clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos.
- g) **Efetividade:** a EC deve ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. Deve também buscar fontes alternativas de recursos que permitam orçamento próprio e autossustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de EC, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Atualmente, há a tendência empresarial de investir em EC com a finalidade de capacitar colaboradores em protocolos internos, normatizações e valores institucionais, entre outros temas. Entretanto, para que a EC atinja os objetivos aos quais se propõe, é preciso observar determinados princípios balizadores e necessário adotar práticas que permitam desenvolver

competências. Quanto aos princípios, serão explorados na próxima seção.

#### **1.4 Metodologias, técnicas de ensino e teorias da aprendizagem para a Educação Corporativa**

O público da EC, em decorrência de certas peculiaridades, possui necessidades especiais no processo de ensino e aprendizagem e precisa de estímulos diferentes para participar ativamente dele. A andragogia é a ciência que estuda especificamente tais necessidades e processos.

O termo andragogia foi utilizado pela primeira vez em 1833, por Alexander Kapp, professor alemão, para descrever elementos da teoria da educação de Platão, que exercitava a indagação, a interpretação e a dialética com pequenos grupos de jovens e adultos. Em 1921, o professor alemão Eugen Rosenstock utilizou o termo para indicar a atuação de professores envolvidos com a educação de adultos e suas bases filosóficas e metodológicas (BES et al., 2017).

Não obstante sua utilização no século XIX, o termo apenas adquiriu a definição atualmente conhecida com os esforços e estudos de Knowles que, no ano de 1973, apresentou as ideias de Linderman e a andragogia como uma ciência destinada a ajudar adultos a aprender (CARVALHO et al., 2010). O modelo andragógico de Knowles suscitou debate na tentativa de restringir o domínio teórico da pedagogia, até então entendida em termos globais, contrapondo-lhe as especificidades para o adulto (BARROS, 2018). A partir disso, a andragogia começou a ser pensada como uma teoria sobre o ensino de adultos.

Knowles formulou os princípios da andragogia, que devem ser observados como diretrizes no momento de lecionar aos adultos. Trata-se de “pressupostos em torno dos quais se estabelece e estrutura o essencial da comparação entre pedagogia e andragogia” (BARROS, 2018, p. 4). Esses princípios são: necessidade do aprendiz de saber; autoconceito do aprendiz; experiência anterior do aprendiz; prontidão para aprender; orientação para aprendizagem; motivação para aprender (BES et al., 2017).

A formulação desses princípios considerou que, no ensino voltado ao público adulto, devem ser aplicadas metodologias próprias, específicas e adequadas para esse público e suas necessidades. É preciso que os métodos

de ensino sejam capazes de despertar no adulto a consciência da necessidade de instruir-se e a noção clara da sua participação na sociedade, partindo das circunstâncias que compõem a realidade do educando, destacadas como expressão de sua relação direta e contínua com o mundo em que vive. Dessa forma, o professor não deve impor o método ao educando e, sim, criá-lo conjuntamente, atuando como incentivador da busca autônoma de conhecimentos (CARVALHO et al., 2010).

O primeiro princípio/pressuposto da andragogia é a necessidade do aprendiz de saber, que indica a necessidade do aluno adulto de compreender quais motivos o levam a aprender tal conteúdo, isto é, o indivíduo necessita de contextualização para que se motive e desperte o interesse pelo que será estudado (BES et al., 2017). “No modelo andragógico parte-se do pressuposto de que o educando adulto tem necessidade de saber em que medida o conhecimento a adquirir lhe poderá ser útil” (BARROS, 2018, p. 4). Ou seja, não basta a mera transmissão de conhecimentos; é essencial que o adulto possa visualizar como pode empregá-los em suas atividades.

O segundo princípio é o autoconceito do aprendiz, relacionado com a maior independência e autonomia do adulto, devendo ele ser diretamente envolvido nas propostas aplicadas em sala de aula (BES et al., 2017). O educador não deve decidir sozinho o que deve ser objeto de ensino, tendo em vista que o adulto é capaz de participar desse processo decisório.

O terceiro princípio diz respeito à experiência anterior do aprendiz e considera que o adulto tem uma carga de experiências anteriores que influenciam, de maneira direta, na forma como eles recebem esse conhecimento. Assim, para Bes et al. (2017), o transmissor do conhecimento deve procurar conhecer as histórias de vida de cada um dos educandos, utilizando-as no desenvolvimento das aulas e articulando-as aos projetos e atividades propostas. Envolver as experiências dos adultos nas aulas motiva e favorece a aprendizagem significativa, ao mesmo tempo em que possibilita maior integração da turma por conhecerem mais das trajetórias de todos. Esse incentivo faz surgir no aluno a prontidão para aprender (BES et al., 2017), que é o quarto princípio.

O quinto princípio está associado à orientação da aprendizagem. No modelo andragógico, considera-se que o “sentido das aprendizagens está no

contributo, em curto prazo, que estas podem dar para a resolução de problemas e tarefas, bem como para o aperfeiçoamento de desempenhos práticos” (BARROS, 2018, p. 5). Em outras palavras, é essencial que aquilo que está sendo estudado pelo adulto seja visualizado por ele como de aplicação imediata, uma vez que o educando adulto não se contenta com explicações de que um dia determinado conteúdo poderá ser útil.

O sexto e último princípio diz respeito à motivação para aprender, e está associado à busca por autorrealização e reconhecimento que poderá ser conquistado por meio do investimento em estudar e se qualificar (BES et al., 2017). Ou seja, é preciso que o processo de ensino e aprendizagem do adulto contemple ferramentas aptas a proporcionar a motivação necessária ao educando, relacionada à sua busca por qualificação, aprimoramento e desenvolvimento profissional.

Nota-se, assim, que a andragogia considera a aprendizagem um processo de investigação mental e não de recepção passiva de conteúdos transmitidos. Quando o público do processo de ensino e aprendizagem é o adulto, a aprendizagem ocorre em mão dupla: o professor e os aprendizes aprendem. A construção do saber, portanto, é social e ocorre a partir da interação com o outro, da relação dialógica que faz com que a formação se dê de forma integral, incluindo os aspectos cognitivos e afetivos (RODRIGUES, 2012).

Diante do exposto, conclui-se que os projetos da EC, tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, precisam levar em consideração todas as peculiaridades do adulto, adaptando o processo de ensino a cada aluno em busca de obter resultados efetivos e satisfatórios. Da mesma forma, as estratégias e práticas, que serão vistas a seguir, devem ser flexíveis, adaptáveis e individualizáveis.

### **1.5 Estratégias e práticas da Educação Corporativa**

As práticas educativas podem e devem variar na EC, dependendo de fatores como a necessidade, o perfil dos participantes e o potencial para suscitar determinadas reflexões, mas todas elas precisam considerar que o destinatário do conhecimento é uma pessoa adulta e utilizar os princípios da andragogia, citados anteriormente. O adulto tem suas próprias vivências e experiências, por

meio das quais interpreta os novos conhecimentos com os quais se depara. Ele analisa criticamente o ambiente que o cerca para, então, decidir o que é melhor para si e o que agrega benefícios aos demais (FRANCO et al., 2015). Isso tudo deve ser considerado nas práticas educacionais adotadas pela EC, que devem contextualizar os novos conhecimentos e criar mecanismos por meio dos quais os alunos os operacionalizem e os transformem em práticas profissionais, pois, como já foi dito, conhecimento não é sinônimo de competência, mas um dos aspectos que a formam. Assim, nas práticas educacionais deve-se abrir espaço para a reflexão, a ressignificação do que já se sabe e a elaboração do que se está aprendendo.

As estratégias de EC estão atreladas à cultura de aprendizagem, que inclui atividades de capacitação formais e informais, visando estimular o indivíduo a criar e a compartilhar conhecimento. A ideia central é estimular a interação do profissional com seu meio físico e social, no local em que nascem os novos conhecimentos originados das necessidades práticas do cotidiano e da criatividade humana (MEISTER, 1999).

Para que os colaboradores incorporem essa prática, é necessário adotar estratégias em conformidade com o ambiente organizacional de cada empresa e com os resultados que se espera atingir. De acordo com Meister (1999), para defini-las, é necessário:

- a) Oferecer ambiente adequado à aprendizagem.
- b) Considerar a EC como processo e não como espaço físico destinado a treinamentos.
- c) Trabalhar conceitos como cidadania corporativa, estrutura conceitual e competências básicas.
- d) Incluir, nos programas, clientes, fornecedores, parceiros e terceiros.
- e) Disponibilizar vários formatos de ensino.
- f) Incentivar a participação dos líderes.
- g) Apoiar os programas.
- h) Assumir foco global.
- i) Ter um sistema claro de avaliação dos resultados.
- j) Tornar a EC uma possível fonte de vantagem competitiva para a organização.

Isso não difere de uma empresa pública para uma empresa privada, uma vez que, como se viu, é o ambiente e os objetivos da organização que importam para a definição das estratégias.

As estratégias adotadas pelas organizações para a implementação da EC devem permitir um processo de ensino e aprendizagem efetivo aos colaboradores e proporcionar um ambiente organizacional adequado e fértil para as práticas educacionais. Os resultados devem ser satisfatórios tanto para a empresa quanto para os seus integrantes.

O aprendizado contínuo, por meio das práticas e estratégias da EC, exige o desenvolvimento de qualificações mais abrangentes, aumentando o comprometimento das organizações com aprendizagem e educação (MEISTER, 1999). Agilidade, flexibilidade, competência social, proatividade e criatividade são habilidades exigidas dos profissionais, observadas no momento de avaliação dos indicadores para identificar a real necessidade do profissional contratado (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015). Ou seja, é necessário identificar quais dessas habilidades precisam ser melhor desenvolvidas nos colaboradores da organização, considerando os objetivos desta, a fim de que as práticas e estratégias da EC estejam voltadas para o desenvolvimento e o aprimoramento dessas habilidades.

Para Medeiros (2018), entre tais práticas estão palestras, eventos, seminários, vivências, jogos, debates e cursos (de curta ou longa duração). Já Moscardini e Klein (2015), em seus estudos, definiram algumas estratégias, tanto do ponto de vista da aprendizagem individualizada quanto da coletiva, visando ao desenvolvimento da colaboração e da cooperação entre as pessoas. As estratégias apresentadas são: autoinstrução, aulas expositivas, debate, aprendizagem baseada em problema, estudo de caso, dramatização, *workshops*, *benchmarking*, *job rotation*, participação em projetos, jogos, comunidades de prática e *coaching*.

As autoras sintetizam tais estratégias, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 Estratégias da Educação Corporativa**

<b>Estratégia</b>	<b>Definição</b>
Autoinstrução	O indivíduo, em razão de sua maturidade, busca o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento por meio de conteúdos e materiais disponíveis para estudar como e onde considerar mais adequado.
Aulas expositivas	Os indivíduos aprendem em sala de aula, em contato com um instrutor ou professor, com a definição de conteúdo que deve ser trabalhado.
Debates	Estratégia que permite a discussão e a reflexão em conjunto com facilitadores, professores ou outros participantes. Os debates podem ser feitos em seminários, congressos, simpósios e discussão de leituras.
Aprendizagem baseada em problemas	Envolve a resolução de problemas identificados no cotidiano dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na organização.
Estudo de caso	Refere-se à análise de fatos reais e à proposta de soluções aos problemas apresentados. Pressupõe a análise de casos práticos de dentro ou de fora da empresa. É uma prática que pode ocorrer em grupo ou de forma individual.
Dramatização	Representação de uma determinada situação ou fato, gerando reflexão sobre algum processo que pode ser vinculado à organização.
<i>Workshops</i>	Envolve sessões de aprendizagem prática e geração de produtos concretos ao final das atividades.
<i>Benchmarking</i>	Visa à observação de práticas de outras organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação de tais práticas às necessidades da organização.
<i>Job rotation</i>	Permite aos indivíduos exercerem atividades diferentes dentro da organização, adquirindo uma visão sistêmica dos processos. O indivíduo é retirado de sua rotina de trabalho e conhece outros ambientes, exercendo diferentes atividades.
Participação em projetos	Trata-se de um aprendizado vivenciado na prática, em que o profissional tem uma meta específica a ser atingida no final do projeto.
Jogos	Envolvem atividades lúdicas, que podem ser tanto competitivas quanto colaborativas.
Comunidades de prática	São grupos de pessoas que compartilham interesses e conhecimentos comuns por algo que praticam.
Coaching	Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional, em que o foco é o desenvolvimento por meio de diálogos que o incentivem a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Moscardini e Klein (2015).

É importante ressaltar que a EC não está restrita a salas de aulas, mas abrange processos organizacionais que devem criar condições para a

aprendizagem contínua de todos os colaboradores. A exemplo do *job rotation* e das comunidades de práticas citadas no Quadro 2, criar mecanismos para compartilhar experiências, ações e informações visando à solução de problemas em equipe é uma maneira eficaz de implementar a EC (ESTEVEZ; MEIRIÑO, 2015). É igualmente eficaz quando gestores se envolvem nessa implementação e participam ativamente desde sua concepção. A próxima seção trata justamente desse tema.

## **1.6 A atuação dos gestores para o êxito Educação Corporativa**

O papel do gestor é essencial para que a EC seja implementada de forma eficiente e adequada, dada a relevância de suas atribuições para o funcionamento da organização. A atuação da liderança é determinante para o sucesso ou o fracasso da implantação de qualquer projeto organizacional, inclusive os relacionados à EC. Eboli (2014) afirma que o engajamento e o apoio das lideranças são ainda mais cruciais, tendo em vista que os líderes desempenham papéis chave não apenas em sua concepção, participando da modelagem inicial do sistema, como também na atualização das diretrizes estratégicas para a EC, na priorização das ações, no planejamento e aquisição dos recursos necessários e no próprio desenvolvimento e continuidade da EC, por meio de decisões favoráveis a isso.

A gestão dos processos e projetos da EC é um aspecto crítico para a sua efetivação. A atuação dos gestores, em conjunto com a área de Recursos Humanos e demais colaboradores, é essencial para garantir o êxito de sua implementação. Nesse sentido, os gestores devem ser atenciosos em todos os detalhes, proporcionando experiências de aprendizagem realmente significativas e que tragam os resultados esperados. Devem também gerenciar, de forma satisfatória, todos os processos de suporte à aprendizagem.

Atuar no desenvolvimento de seus colaboradores é papel de grande relevância do gestor educador, em qualquer organização, já que convive com eles e pode entender suas necessidades, limitações e possibilidades (MADRUGA, 2018). Nesse sentido, Eboli (2104) afirma que esse papel deve ser exercido diariamente, comprometendo-se com o processo de desenvolvimento de sua equipe, reforçando a mentalidade de aprendizagem contínua, orientando

a necessidade de formação e acompanhando o desempenho dos colaboradores.

Eboli (2014) também sustenta que o gestor que conseguir criar um ambiente de trabalho em que a equipe perceba legítima preocupação com seu progresso certamente construirá um ambiente favorável não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. O papel dos líderes é vital, pois é por meio de seu exemplo que são percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado.

É imprescindível que o gestor faça uso da linguagem adequada para se comunicar com seus colaboradores, possibilitando o diálogo contínuo e aberto, que lhe permitirá identificar as dificuldades e necessidades da equipe. A comunicação verbal, seja ela falada ou escrita, depende da clareza das mensagens passadas e da compatibilidade do acervo vocabular e intelectual de emissor e receptor, ambos envolvidos na troca de informações (MORAES, 2011). Além de terem outras responsabilidades, é dos gestores o encargo de manter a comunicação adequada com seus colaboradores, de forma que estes últimos se sintam confortáveis para tecerem qualquer tipo de crítica ou apresentarem suas dificuldades no processo de implementação da EC na organização. Além disso, o diálogo é importante já que, por intermédio dele, o gestor será capaz de informar aos colaboradores sobre a importância da EC na empresa, contribuindo para a efetiva adesão dos colaboradores aos programas e projetos implementados.

Novamente tem-se uma particularidade na AMAZUL: os gestores não participam da formulação dos programas de EC, mas são um de seus focos. Oriundos de um ambiente militar, que difere bastante do ambiente de uma empresa civil, precisam conseguir, como já foi dito, equalizar as práticas de gestão. Além disso, há questões práticas, como o regime de contratação dos empregados públicos (CLT), por exemplo, com as quais esses gestores lidam em seu cotidiano e, portanto, precisam conhecer.

No âmbito das empresas públicas em geral, a gestão é a prática que deve ser aprimorada para o alcance dos resultados que, em tal caso, são reduzir a pobreza (por meio da redistribuição tributária), melhorar a educação, aumentar a competitividade da economia, elevar a conservação de recursos naturais, preservar, estender e expandir a cultura etc. Em geral, essas são algumas das principais demandas da sociedade, e todo o aperfeiçoamento da gestão do setor

público deve ser orientado estrategicamente para o atendimento desses objetivos, ou seja, para o desenvolvimento econômico e social (NASCIMENTO, 2021).

Além disso, a partir do momento em que a sociedade se torna mais exigente e participativa e valoriza temas como transparência, ética e responsabilidade fiscal e social, as novas tecnologias da informação e da comunicação fornecem perspectivas para ampliar os instrumentos de controle social (NASCIMENTO, 2021). Ocorre que, para lidar adequadamente com os avanços tecnológicos e empregar seus recursos a favor da Administração Pública e, conseqüentemente, do interesse público, os empregados públicos precisam estar em constante processo de aprimoramento, pois a evolução tecnológica ocorre de forma célere.

Por fim, é importante os gestores públicos terem em mente que a gestão pública deve fazer parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, da informação gerencial e da capacitação das pessoas, ganhando sentido estratégico (NASCIMENTO, 2021). Para tanto, é preciso que sejam adotados métodos inovadores, tecnologias digitais e práticas adequadas a cada contexto, o que, por sua vez, exige aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências em todos os atores do processo.

### **1.7 Competências essenciais e competências profissionais**

Já foi mencionado que, para ser possível aplicar a EC de maneira efetiva nas organizações, é essencial a implementação de programas e práticas adequadas. É de suma importância também que os gestores e administradores das organizações tenham ciência de quais competências devem ser desenvolvidas por seus colaboradores e por eles mesmos.

Conforme Moraes e Langhi (2019), o conceito de competências tem antecedentes nos anos 1970, quando foram apresentadas as primeiras propostas para sua aplicação, no segmento educacional. Gradativamente foi se expandido até se tornar padrão de avaliação de colaboradores nos segmentos empresariais.

Foi citado também que a competência é entendida como a capacidade de

mobilizar um conjunto de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para solucionar adequadamente diversos problemas. Outra forma interessante de examinar esse conceito é usando a Taxonomia de Bloom, estudo amplamente conhecido conforme o qual as competências são baseadas em três domínios da atividade educacional: o cognitivo, o psicomotor e o afetivo. O domínio cognitivo (conhecimento) implica possuir a informação e desenvolver habilidades intelectuais, como a memorização e o reconhecimento de fatos específicos, padrões processuais e conceitos que sirvam para o desenvolvimento de conhecimento. O domínio psicomotor (habilidade) inclui o movimento físico, a coordenação e o uso do saber. Por fim, o domínio afetivo (atitude) diz respeito à forma como se lida com as coisas no âmbito emocional — sentimentos, valores, apreciação, entusiasmos e motivações (MORAES; LANGHI, 2019; BLOOM et al., 1983). A competência profissional, portanto, consiste na mobilização e na combinação de recursos, dentro de um conjunto próprio de saberes, conhecimentos, aptidões, qualidades pessoais e experiências para conduzir projetos, solucionar problemas ou realizar atividades (LE BOTERF, 2003).

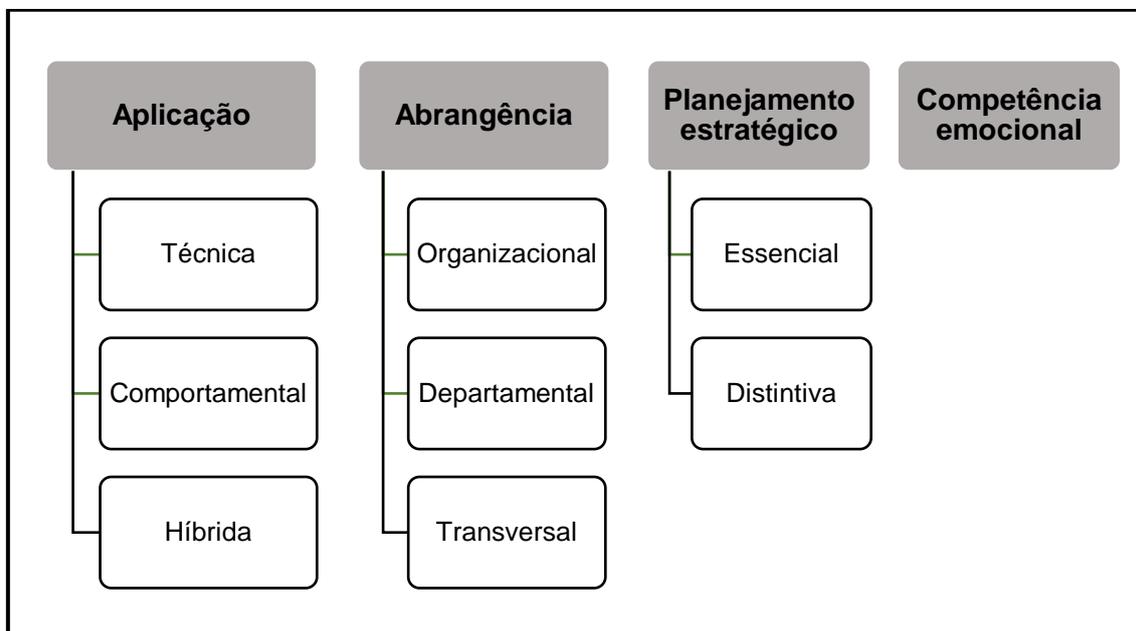
No âmbito organizacional, as competências podem ser divididas em básicas e essenciais e requerem aprendizagem coletiva, envolvimento e comprometimento das áreas estratégicas do negócio (FERREIRA, 2012). As competências básicas representam as condições necessárias, mas não suficientes, para que uma empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado. São importantes, mas não representam diferencial competitivo. Elas variam de acordo com o setor de atuação e se constituem em pré-requisitos para a atuação em determinado segmento do mercado. Por outro lado, uma competência é considerada essencial quando tem valor percebido pelos clientes, aumenta a capacidade de expansão e contribui para a diferenciação em relação à concorrência (FERREIRA, 2012).

As competências, em uma organização, podem estar associadas ao conhecimento e às habilidades de funcionários chave, aos sistemas gerenciais (programas de incentivo e estruturas de premiação), aos sistemas físicos (bancos de dados, equipamentos e softwares) ou à missão, à cultura e aos valores da empresa, que promovem e incentivam certos tipos de conhecimento (RAMAL, 2012).

De acordo com Madruga (2018), existem quatro tipos de categorias de

competência: aplicação, abrangência, planejamento estratégico e competência emocional. Essas competências se subdividem, conforme se pode ver na Figura 3.

**Figura 3** Categorias de competências e suas subdivisões, conforme Madruga (2018)



Fonte: Adaptado de Madruga (2018).

Para o autor, a primeira classificação divide-se em competência técnica, competência comportamental e competência híbrida.

- a) A técnica é responsável pelo *upgrade* técnico e instrumental dos colaboradores, visando à execução de trabalhos mais especializados que estratégicos, por meio de uma ferramenta ou tarefa.
- b) A comportamental, por sua vez, é a que conduz o indivíduo a níveis mais elevados de relacionamento consigo mesmo e com as pessoas com as quais ele interage.
- c) A híbrida acumula tanto a natureza técnica quanto a comportamental, é a mais complexa e mais difícil de ser desenvolvida. Alguns exemplos dela são negociação, liderança e comunicação interpessoal.

A segunda classificação das competências diz respeito à sua abrangência e se subdivide em competência organizacional, competência departamental e

competência transversal.

- a) A primeira é focada no ambiente organizacional.
- b) A segunda tem foco no departamento específico.
- c) A terceira não é focada em um departamento, mas em um conjunto de tarefas que não residem em uma única área, pois estão em quase todos os departamentos. Como exemplo, pode-se citar a competência de atendimento ao cliente, que não é exclusividade da área de vendas, pois é necessária interação de diversos outros atores para a satisfação do consumidor (MADRUGA, 2018).

A terceira classificação está relacionada à diferenciação advinda do planejamento estratégico, e pode ser competência essencial ou distintiva.

- a) A essencial diz respeito às competências que asseguram a manutenção da empresa no mercado e sua diferenciação para seu público.
- b) A distintiva, por sua vez, dita o que a empresa terá de tão especial e de tão único que a clientela irá escolhê-la dentre tantas outras opções de empresas concorrentes (MADRUGA, 2018).

Por fim, a última classificação é quanto à competência emocional. Conforme Madruga (2018), para quem lida com educação é imprescindível conhecer os trabalhos sobre competências emocionais, pois eles permitem modelar grupos de alunos com dinâmicas específicas. O autor baseia seu estudo em pesquisa conduzida pelo *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*<sup>2</sup>, uma organização cuja missão é avançar a pesquisa e a prática da inteligência emocional e social por meio da geração e intercâmbio de conhecimentos.

A pesquisa desenvolvida por essa organização classifica as competências em pessoais e sociais.

- c) Nas competências pessoais, incluem-se atenção ao emocional, autoavaliação, autoconfiança, autocontrole, consciência, adaptabilidade, inovação, direcionamento, comprometimento,

---

<sup>2</sup> Foi criado no ano de 1996, com a finalidade de estudar a inteligência emocional no ambiente de trabalho. Atualmente, é composto por 11 membros principais e 113 membros adicionais, e tem como objetivo estimular a pesquisa intelectual e parcerias de pesquisa com foco na mensuração e promoção da inteligência emocional nas organizações (MADRUGA, 2018).

iniciativa e otimismo.

- d) Já as competências sociais incluem empatia, orientação para o serviço, desenvolvimento alheio, alavancagem de oportunidades, atenção às políticas e aos relacionamentos, influência, comunicação, liderança, catalisação de mudanças, gestão de conflitos, construção de laços, colaboração e cooperação e trabalho em equipe (MADRUGA, 2018).

Na AMAZUL foram analisadas as competências chamadas, pela empresa, de essenciais, ou seja, que devem ser desenvolvidas por todos os empregados públicos e gestores da empresa e que coincidem com os valores da AMAZUL, e as competências profissionais, que formam um grupo de competências específicas para empregados sem cargos de liderança, e outro grupo de competências para gestores. Em ambos os casos, o desenvolvimento se dá via programas de EC.

### **1.8 Educação Corporativa em empresas públicas**

A República Federativa do Brasil constitui-se em um Estado Democrático de Direito, nos exatos termos da Constituição Federal (BRASIL, 1988), ou seja, regido pelo Direito e por normas democráticas, como sufrágio universal, periódico e livre, e respeito das autoridades públicas aos direitos e garantias fundamentais (MORAES, 2007).

Da mesma forma, as empresas públicas brasileiras devem ser regidas pelos princípios e normas de Direito Público que cuidam da atuação estatal, preocupando-se com a satisfação do interesse da coletividade. Uma das características básicas desse ramo do direito é a desigualdade nas relações jurídicas por ele regidas, tendo em conta a prevalência do interesse público sobre os interesses privados (em caso de conflito de interesses, prevalece o interesse público). Por esse motivo, sempre que o Poder Público exerce atividades, dispõe de certas prerrogativas que o colocam em posição jurídica de superioridade perante o particular, desde que atuando sempre em conformidade com a lei e respeitando as garantias individuais consagradas pela Constituição Federal (CARVALHO, 2021).

A Administração Pública atua, por intermédio de seus órgãos e entidades,

com a finalidade de atingir o interesse público. Por isso, há normas específicas de direito público conferidas, pelo ordenamento jurídico, ao Estado, e justificadas pela necessidade de que ele atinja os fins impostos por esse mesmo ordenamento. Por outro lado, da mesma forma que a Administração Pública goza de poderes especiais, ela deve, em sua atuação, sofrer restrições que não existem para os particulares. Essas limitações se baseiam no fato de que o povo, e não a administração, é titular do patrimônio público e do interesse público (CARVALHO, 2021). Em síntese, o ordenamento jurídico brasileiro define normas gerais e específicas para a Administração Pública, e todos os seus órgãos e entidades estão subordinados a esse regramento.

Um dos princípios que regem a atuação pública é o da eficiência, expressamente previsto no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988, inserido no texto constitucional pela Emenda Constitucional n. 19/98. O dispositivo informa que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1998). Busca-se sempre, portanto, melhores resultados práticos e menos desperdício nas atividades estatais – produtividade, rendimento funcional, ausência de desperdícios, agilidade e economia –, uma vez que toda a coletividade se beneficia disso (CARVALHO, 2021).

Nesse sentido, Guedes e Cruz (2017) expõem que os serviços públicos buscam, cada vez mais, formar profissionais capazes de atuar de maneira eficiente, tanto no atendimento aos cidadãos como na melhoria dos processos internos das instituições. Para os autores, é notório o despreparo da maioria dos servidores; muitos deles encontram-se no cargo há certo tempo, realizando atividades diárias, mas demonstram inadequação para desempenhar sua função, gerando um nível considerável de críticas por parte da população.

Essa falta de preparo se torna ainda mais perceptível diante do cenário de incessantes mudanças e alterações tecnológicas, que exigem a inserção de tecnologias nos processos cotidianos a fim de possibilitar sua simplificação.

Na década de 1990, o setor público deu início ao processo de migrar para o mundo virtual, ou seja, adotar o espaço digital a fim de facilitar, aos cidadãos, o acesso às informações de interesse público, e principalmente inserir as empresas públicas no contexto da transformação digital e da competitividade

(GUEDES; CRUZ, 2017). Em decorrência disso e da constante atualização de processos e procedimentos no setor público, faz-se necessário elaborar estratégias para que os servidores sejam adequadamente capacitados para lidar, da maneira mais eficiente, não apenas com a tecnologia, mas também com o que vem sendo chamado de “a nova gestão pública”, movimento iniciado na Inglaterra, entre as décadas de 1980 e 1990, e que se espalhou pelo mundo, defendendo o uso, no setor público, de um planejamento estratégico, em vez de um planejamento orçamentário, como era usual. Na prática, essa nova gestão se fez notar por ações de privatização ou parceria com o setor privado e organizações sociais, na busca de enxugar o aparato estatal e permitir que seus gestores foquem em questões estratégicas (KANAANE et al, 2010).

As primeiras tentativas de introduzir essa nova cultura no Brasil estão associadas às reformas da década de 1990, ocorridas durante o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (OLIVEIRA, 2015). Essa reforma do Estado fez com que a administração pública integrasse programas de gestão, passando a implementar prêmios de qualidade por meio de ações governamentais.

Como se pode inferir, tais mudanças só tornaram ainda mais importante a capacitação dos servidores, uma vez que esses indivíduos, como capital humano da organização e elemento essencial da gestão pública, são os responsáveis pelo funcionamento eficiente da máquina governamental e pela prestação dos serviços de qualidade aos cidadãos (ZAVATTI; BALDUÍNO, 2013).

Essa capacitação é possibilitada com a EC nas empresas e órgãos públicos, de maneira análoga ao que acontece em organizações privadas, uma vez que, como anteriormente exposto, ela possibilita a aprendizagem continuada, de maneira que o colaborador vá desenvolvendo competências compatíveis com os objetivos estratégicos da organização que, no âmbito público, serão sempre voltados a concretizar o interesse da coletividade. Não se trata de uma implementação simples, tanto por sua complexidade natural quanto pelos desafios adicionais existentes em um setor que, apesar da evolução, ainda não se habituou totalmente à gestão estratégica. De todo modo, como afirmam Rodrigues e Ortigoso (2010, p. 111), “as organizações governamentais precisam estar preparadas para a entrada em cena do cidadão 2.0”, e a EC é uma

importante ferramenta para isso.

A seguir, serão abordados o processo de implementação da EC e os seus desafios, tanto em empresas públicas como privadas, uma vez que, apesar de suas diferenças, o processo de implementação em ambas é o mesmo.

### **1.9 O processo de implementação da Educação Corporativa e os seus desafios em empresas privadas e empresas públicas**

O processo de implementação da EC nas organizações envolve uma série de etapas e a necessidade de planejamento prévio, que deve ser rigorosamente seguido e respeitado.

Primeiramente, quanto à finalidade, deve estar direcionada para o desenvolvimento das capacidades individuais dos colaboradores em um processo contínuo, de maneira a permitir que as empresas mantenham útil e eficiente o seu capital humano, visando contribuir com os resultados da organização (VIEIRA; FRANCISCO, 2012).

Com relação às necessidades das organizações, Eboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014) afirmam que o diagnóstico adequado das competências da organização, conduzido com a alta administração e com outros elementos importantes na estrutura organizacional, pode contribuir significativamente para definir as necessidades reais das empresas e, conseqüentemente, as necessidades das pessoas em termos de preparação e qualificação.

Meister (1999) afirma que, ao implementar a EC, nas organizações, tanto públicas como privadas, é essencial observar seu objetivo principal, o foco do aprendizado, seu público-alvo, seus programas e sua missão. O objetivo é desenvolver as competências críticas dos colaboradores, visando atingir resultados satisfatórios e adequados para a empresa. Quanto ao foco do aprendizado, ele deve ser organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual. Em relação ao público-alvo, a autora entende que a EC deve ser direcionada tanto para o público interno (colaboradores), quanto para o público externo (clientes, fornecedores e comunidade). Quanto aos programas, devem ser concentrados nas necessidades dos negócios da organização, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais. Por fim, no que

concerne à missão, Meister (1999) informa que consiste em desenvolver os talentos humanos na gestão organizacional, de maneira a permitir a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Assim, implementar a EC em uma organização não deve ser visto como ação visando ao marketing interno, já que esse processo de implementação deve se comprometer com a criação de uma cultura organizacional de desenvolvimento contínuo das pessoas com foco em alto desempenho (MADRUGA, 2018).

Há estudos que apontam para uma ordem cronológica de etapas a serem observadas para proporcionar a correta implementação da EC. Eboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014) citam quatro etapas. Para eles, o processo de implementação da EC tem início com a fase de Integração e Diagnóstico, a qual visa proporcionar os conhecimentos básicos sobre a organização, tanto do negócio, quanto dos processos organizacionais gerais, e os processos específicos da área de Gestão de Pessoas. Essa fase contribui para o diagnóstico inicial do projeto, permitindo que a EC esteja em harmonia com os demais processos da organização, em especial aqueles relacionados à Gestão de Pessoas por Competências, tais como os referentes à avaliação de desempenho e carreira.

A segunda fase, de acordo com os autores, é a de Direcionadores e Diretrizes, que consiste na análise da estratégia da empresa e de suas competências, formadoras dos eixos de competência e suas subdivisões. Nessa fase, será possível visualizar, de maneira sistêmica, de que forma as competências relacionadas a cada público e processo garantem e fortalecem as competências da organização. Para que a EC mantenha a vertente estratégica e garanta o comprometimento dos líderes, definem-se as principais diretrizes para seu modelo de governança, cuja finalidade é prover clareza e transparência aos processos decisórios relacionados à EC.

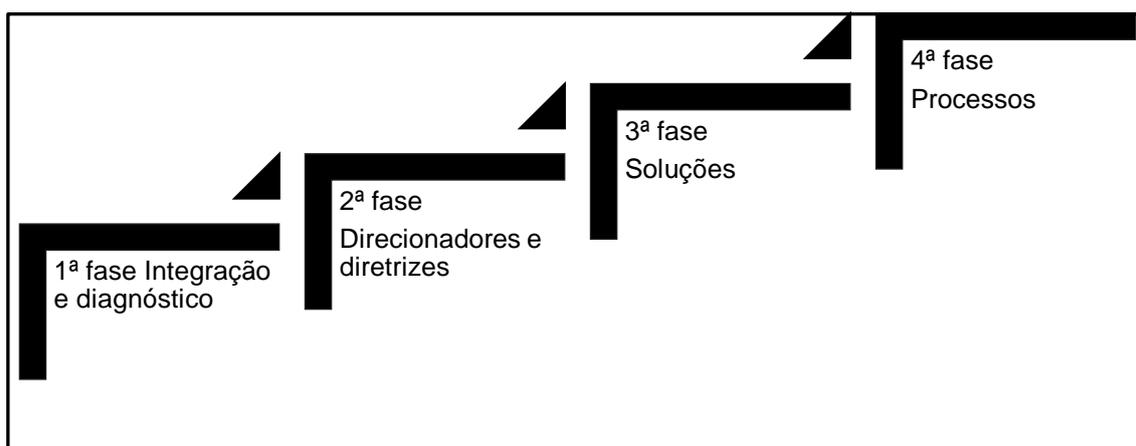
A terceira fase de implementação é a fase de Soluções, durante a qual são analisadas as soluções de aprendizagem existentes na organização, com a finalidade de integrá-las à EC, evidenciando se existem lacunas em termos de oferta das soluções de aprendizagem, de maneira que se permita focar esforços assertivos na concepção e desenvolvimento de novas soluções a serem

aplicadas.

A quarta fase, para os autores, é a de Processos, que consiste na análise dos processos de EC e engloba desde a verificação das necessidades educacionais até a avaliação dos resultados, abordando os demais processos de gestão e de suporte. Assim, a partir da compreensão do nível de maturidade atual dos processos, tomando como base o nível desejado, consegue-se estabelecer sua evolução.

A Figura 4 mostra, resumidamente, as etapas de implementação citadas nos parágrafos anteriores.

**Figura 4 Etapas de implementação da EC**



Fonte: Baseado em Eboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014).

Em estudo realizado em nove grandes organizações nacionais, Vieira e Francisco (2012) observaram que a maioria dos respondentes apontaram as seguintes fases de implementação da EC na empresa, na seguinte ordem: 1º) decisão dos dirigentes a respeito da implementação; 2º) diagnóstico das competências críticas da empresa; 3º) estudo sobre a avaliação dos colaboradores nos treinamentos anteriormente desenvolvidos.

Para os autores, as respostas obtidas com a realização da pesquisa demonstram uma decisão hierárquica da criação do projeto para a implantação da EC, em razão de os dirigentes considerarem essa prática da gestão do conhecimento essencial para o aprimoramento de seu capital humano, passando pelo diagnóstico das competências críticas para a empresa e avaliação dos colaboradores nos treinamentos anteriores desenvolvidos, até atingir uma proposta inovadora de projeto para essa implantação.

Nesses dois modelos de implantação analisados, é possível verificar que, não obstante apresentem diferenças, sempre há a fase de diagnóstico. É essa fase que permite nascer uma EC em conformidade com as finalidades e peculiaridades de cada organização.

De acordo com Madruga (2018), a implementação e a gestão da EC em uma organização, tanto pública como privada, pode ser realizada por pessoal interno, por consultoria ou por equipe mista. Se feita por pessoal interno, o autor afirma que a organização desenvolve, por meio de seus próprios colaboradores, os conteúdos de treinamento, a gestão educacional e a instrutoria. Quando realizada por meio de consultorias, elas são contratadas para gerenciar grande parte do processo de ensino, desde criar conteúdo, ministrar treinamentos, atender aos alunos e contratar os instrutores até implantar tecnologias educacionais. A consultoria também apoia a empresa na definição das estratégias da EC. Por fim, a implementação e a gestão por meio de equipe mista significam que os colaboradores das organizações, apoiados por consultorias com experiência na área educacional, implantam a EC (MADRUGA, 2018).

É fundamental, também, que a metodologia aplicada para a implementação da EC permita a adoção de diferentes estratégias, sempre quando for possível e adequado, pois conteúdos e temas diferentes exigem estratégias de aprendizagem diversas. Nem todos os assuntos podem ser aprendidos e desenvolvidos da mesma maneira. As estratégias também devem ser escolhidas considerando as situações de aprendizagem. Para esse planejamento, é necessário levar em conta o espaço de aprendizagem (presencial ou a distância), o tamanho do grupo, o local onde se encontram os aprendizes e os fatores sociais e culturais (RODRIGUES, 2012).

É importante mencionar que, para que a EC tenha sucesso na organização, é necessário um trabalho de envolvimento das áreas da organização, que devem ser parceiras no projeto. Em especial, deve-se atuar para envolver e comprometer os líderes empresariais, os quais devem ser capazes de se apropriar desse sistema como ferramenta poderosa para viabilizar a estratégia empresarial. A EC deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização, e a atuação das lideranças empresariais é crucial para isso (EBOLI; HOURNEAUX JÚNIOR; CASSIMIRO, 2014).

Entretanto, para que haja a implementação de maneira correta, o processo envolve diversos desafios. Eboli (2004) aponta para os fatores críticos ao processo de implementação da EC mais comumente encontrados:

- a) falta de compromisso da direção da empresa com o projeto;
- b) obscuridade em determinar qual será o público-alvo e a quantidade de produtos e serviços que serão oferecidos;
- c) má compreensão do âmbito de atuação da organização;
- d) escolha errônea de parcerias de ensino;
- e) mau desenvolvimento de ferramentas de medição;
- f) esquecimento da criação de uma estratégia de marketing e comunicação para a Universidade Corporativa (ou, complementando o pensamento da autora, para os programas de Educação Corporativa).

Na AMAZUL, os desafios verificados são diferentes dos apontados por Eboli, em virtude de suas peculiaridades, já descritas. Em que pese a empresa ter também certa dificuldade para comunicar seus programas de educação corporativa, uma vez que não há área de marketing para assessorar essa comunicação, o maior desafio tem sido enfrentar a concepção tecnicista de competência. Observa-se que a Marinha tem tradição de excelência técnica, e a dimensão atitudinal da competência nem sempre é considerada, da mesma forma que nem sempre é percebido que as competências comportamentais são determinantes nos relacionamentos interpessoais e, portanto, impactam diretamente a efetivação dos projetos. O mesmo acontece com os gestores militares que lideram os times de empregados públicos da empresa; boa parte deles é tecnicamente excelente, mas apresenta dificuldade de relacionamento e comunicação com as equipes, o que acaba gerando desgastes que atrapalham a boa condução dos trabalhos. A esses ainda pode-se acrescentar outros dois, como o alinhamento dos modernos conceitos de gestão de pessoas com a rígida hierarquia militar e as diferenças de regime jurídico ao qual estão submetidos os militares que atuam como gestores e os empregados públicos civis da empresa,

A existência de fatores críticos demonstra a importância de um adequado planejamento, que analise cuidadosamente as variáveis e desafios envolvidos e busque estratégias que os vençam ou contornem. A EC não é um projeto pronto, com passo a passo que funcione da mesma maneira em todas as empresas. Ao

contrário, deve ser adaptada a cada ambiente e demanda, de modo a dar conta das especificidades da organização na qual será implementada. As fases apresentadas nessa seção são macro, e dentro delas se desenrolam muitas ações diferentes e direcionadas para os desafios peculiares a cada organização.

A seguir trata-se da gestão e do desenvolvimento de pessoas por competências, um tema mais familiar às empresas privadas e que vem mostrando sua importância estratégica também no setor público.

### **1.10 Gestão e desenvolvimento de pessoas por competências nas organizações públicas e privadas**

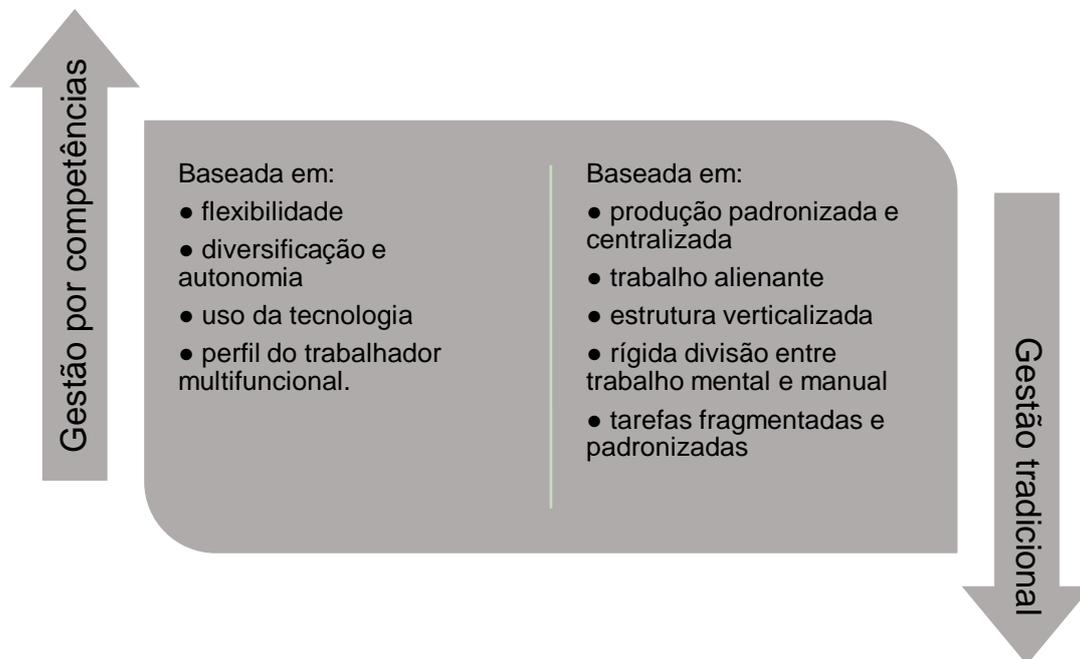
No mercado contemporâneo, os departamentos de gestão de pessoas estão tendo que mudar e ampliar o foco de sua atuação, pois além de mapear, contratar, reter e remunerar talentos, faz-se também necessário identificar, desenvolver e analisar ações educacionais adequadas às necessidades dos cargos, focando a estratégia da organização (FERREIRA, 2012).

Esse mapeamento e desenvolvimento de competências organizacionais ou humanas deve ser direcionado pelas aspirações estratégicas da empresa. Deve buscar compreender quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que a organização precisa ter, desenvolver, avaliar e reforçar para competir no mercado em que atua. O desenvolvimento de competências, associado à estratégia da empresa, ultrapassa o curto e o médio prazo e abrange o futuro que a empresa pretende construir. Quando se aborda competências sob esse ponto de vista, está se falando do processo de Gestão por Competências (FERREIRA, 2012).

A gestão por competências pode ser compreendida como um modelo que permite que empresas e colaboradores atinjam os objetivos propostos por meio da elevação de competências técnicas, comportamentais e híbridas (MADRUGA, 2018). Propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para atingir os resultados estratégicos definidos. Muitas empresas têm adotado esse modelo de gestão visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias a buscar suas metas e missões (FERREIRA, 2012).

Esse modelo de gestão difere do modelo de gestão tradicional, como pode ser observado na Figura 5.

**Figura 5 Gestão tradicional e gestão por competências**



Fonte: Baseado em Amaral (2008)

Praticar a gestão por competências é auxiliar no desenvolvimento do colaborador e, conseqüentemente, da organização rumo ao futuro de curto, médio e longo prazo, quando as partes estarão mais engajadas e preparadas para responder aos desafios impostos pelo mercado. Administrar os recursos humanos de uma empresa pelo método de gestão por competências é um processo profundo, uma vez que envolve todos os subsistemas de RH, desde o momento em que as competências são mapeadas até a seleção dos profissionais, sua avaliação e capacitação (MADRUGA, 2018).

Vargas (2012) sustenta que a implantação da gestão por competências, tanto em empresas públicas quanto privadas, traz vantagens como otimização de processos, recursos humanos mais produtivos, pessoas mais capacitadas e motivadas para o trabalho. Isso acontece em razão das oportunidades geradas dentro da organização, como planos de carreira que oportunizam o crescimento

profissional, mapeamento e mensuração das competências pessoais e formação de lideranças.

Assim, o ponto de partida dessa gestão deve ser a formulação da estratégia organizacional e a definição de sua missão, visão e objetivos. Em seguida, parte-se para a identificação das competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estabelecidos. São também definidos indicadores de desempenho, medidas da eficiência ou da eficácia das ações que devem ser postas em prática a fim de concretizar a visão de futuro. É preciso fazer um diagnóstico das competências humanas, identificar o *gap* entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as disponíveis na organização. Com base no resultado do diagnóstico, são tomadas decisões de investimento no desenvolvimento e/ou na captação de competências (FERREIRA, 2012). O Quadro 4 sintetiza essa ideia.

**Quadro 3 Passo a passo da gestão por competências**

<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>
1ª etapa	Formulação da estratégia organizacional, definição de missão, visão e objetivos.
2ª etapa	Identificação das competências organizacionais. Definição de indicadores de desempenho e medidas da eficiência das ações.
3ª etapa	Diagnóstico das competências humanas Identificação do <i>gap</i> entre as competências existentes e as necessárias para atingir os objetivos estratégicos.
4ª etapa	Tomada de decisão de investimento no desenvolvimento e na captação de competências

Fonte: Ferreira (2012).

A gestão por competências permite a avaliação adequada das competências necessárias à consecução das finalidades empresariais, possibilitando que a organização gerencie e desenvolva, de maneira efetiva e satisfatória, as habilidades técnicas e comportamentais de seus colaboradores.

No âmbito das empresas públicas, é preciso considerar suas peculiaridades. De acordo com Amaral (2008), não obstante haja semelhanças entre as organizações públicas e privadas – como a necessidade de definição de competências organizacionais e individuais para alcançar os objetivos estratégicos da empresa – há inúmeras diferenças entre elas.

Para o autor, enquanto no âmbito privado normalmente não existe uma definição para a duração das carreiras de seus colaboradores, nas organizações

públicas as carreiras dos servidores são estáveis. Dessa forma, é imprescindível conscientizar o servidor público a respeito da necessidade de aprendizagem contínua, visando ao desenvolvimento e aprimoramento de competências (AMARAL, 2008). Isso não se aplica à AMAZUL que, como tantas outras pertencentes à administração indireta, contrata seus empregados públicos em regime CLT. Nesse aspecto específico, portanto, ela se parece mais com uma empresa privada.

Além disso, é importante ressaltar que, no processo de recrutamento, seleção e alocação dos colaboradores, há significativas diferenças entre os âmbitos privado e público. No primeiro, os gestores buscam alinhar os objetivos organizacionais e a estrutura do cargo que se pretende ocupar com o perfil comportamental do candidato. Procura-se, assim, não somente o conhecimento técnico dos candidatos, mas também o conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com a função. No setor público, as etapas que buscam o perfil ideal de profissional encontram-se subordinadas a certos limites e disposições legais, tendo em vista que os processos utilizados não permitem tal avaliação (VARGAS, 2012). Nesse aspecto, por sua vez, a empresa pública estudada funciona exatamente como empresa pública — a contratação é por concurso público, o que reforça o aspecto tecnicista elencado anteriormente como um desafio para a implementação da EC.

Vargas (2012) afirma que o setor público é composto por organizações que possuem alguns padrões distintos das organizações do mercado, motivo pelo qual precisa ser considerado o conceito de materialização do interesse público, que se viabiliza no controle da eficiência do Estado na realização do bem comum, estabelecido politicamente e normatizado administrativamente.

Como já se viu, em decorrência das transformações pelas quais vêm passando as relações e a organização do trabalho, aumenta significativamente a exigência da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental, o que coloca como cerne da discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados satisfatórios no âmbito público (PANTOJA, 2015). No mesmo sentido, Silva e Mello (2013), indicam que a Administração Pública busca a qualificação e a capacitação dos servidores como caminho eficiente para o desenvolvimento de uma gestão pública adequada às necessidades sociais.

O desenvolvimento, a gestão de competências e o treinamento dos

colaboradores de uma empresa devem estar em conformidade com as suas expectativas e a busca constante de aperfeiçoamento. Assim, as empresas necessitam disponibilizar aos seus colaboradores programas de treinamento e desenvolvimento de competências capazes de promover esse aperfeiçoamento, visando à melhoria dos processos e resultados (VARGAS, 2012). Sob esse aspecto, não há diferenciação significativa entre as empresas privadas e públicas, pois em ambos os casos o aprimoramento constante é bem-vindo. Além disso, a forte relação entre a gestão por competências e a geração de resultados institucionais mostra que a eficiência do Estado, traduzida na prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, tem mais chances de ser alcançada se esse for o modelo de gestão adotado pelas organizações públicas. (PANTOJA, 2015).

Considerando a realidade na qual os saberes da organização devem estar alinhados ao modo de atuação de seus membros e os cidadãos-clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas, a gestão por competências aplicada ao setor público pode ser ferramenta útil para alcançar a eficiência, articulando o desenvolvimento humano e social dos empregados públicos com os objetivos da gestão organizacional (SILVA; MELLO, 2013). Também pode ajudar a tornar transparente as atividades da Administração Pública e permitir o aperfeiçoamento do relacionamento de órgãos, setores e poderes com o cidadão (VARGAS, 2012).

Entretanto, Silva e Mello (2013) apontam um desafio para a implementação desse modelo de gestão no setor público: a mudança da cultura organizacional. As autoras afirmam que o êxito para a implantação da Gestão por Competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica a alteração da gênese do setor público. Mais uma vez a empresa estudada apresenta suas peculiaridades, pois embora tenha planejamento estratégico, metas, indicadores e outras características de empresas orientadas para o resultado, continua presente forte cultura militar, caracterizada pela gestão ágil, porém menos flexível e mais burocrática, como costuma ser no serviço público, com instituições culturalmente centenárias.

Pantoja (2015) afirma que a gestão por competências é uma maneira de operacionalizar a gestão estratégica de pessoas e, no setor público, ela precisa

estar centrada na definição das competências essenciais à organização para que esta possa enfrentar os seus desafios e alcançar seus objetivos. A autora afirma, ainda, que as empresas públicas precisam ter o cuidado de observar o papel que desempenham ou que devem desempenhar na agenda de governo.

Após a identificação dos desafios organizacionais, verifica-se a situação do corpo funcional no que tange às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Para tanto, é necessário mapear as competências instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas (PANTOJA, 2015).

Diante dos desafios da implementação da gestão por competências nas organizações, que decorrem de sua complexidade e importância, também nesse caso é essencial a atuação do gestor, que deve se ater às especificidades dos colaboradores e da realidade na qual eles se encontram inseridos, além de considerar os resultados que a empresa visa atingir, o que pode ser facilitado por meio de programas de Educação corporativa.

### **1.11 Alinhamento entre competências e Educação Corporativa em empresas públicas: possibilidades e reflexos**

A sociedade contemporânea vem passando por significativas alterações, em um ritmo sem precedentes. Nos últimos 50 anos, a evolução, em termos tecnológicos, foi maior do que nos milênios anteriores. Passou-se a tratar de biotecnologia, células-tronco, engenharia genética, nanotecnologia, biometria, sustentabilidade, responsabilidade social, governança corporativa etc.

Na era da gestão do conhecimento, um dos grandes desafios corporativos é manter a memória organizacional atualizada. Esforços e recursos têm sido investidos na tentativa de solucionar problemas cruciais inerentes a aspectos de competência gerencial, terceirização, extensão de cargos, estilo de decisão, administração de projetos, liderança, ética, gestão por processos, entre outros (OLIVEIRA, 2015). Isso acontece porque, em decorrência das inúmeras alterações ocorridas, as empresas já não medem seu sucesso somente com base em seus resultados financeiros, mas em diversos indicadores de desempenho, tais como qualidade e satisfação dos clientes, entre outros (PEREIRA, 2012).

De acordo com Oliveira (2015), no setor público, as reivindicações sociais

pela qualidade dos serviços evoluem à medida que as instituições democráticas se fortalecem, fazendo incidir sobre o Estado a busca por respostas mais eficazes e céleres. Essa demanda, aliada à baixa capacidade de resposta da administração pública e a um ambiente em constante transformação é que incitou a procura por um novo modelo de gestão e por reformas administrativas que capacitassem a máquina do estado para atender às mudanças da sociedade (OLIVEIRA, 2015).

Assim, a opção da gestão estratégica no ambiente dos serviços públicos contribui para a alavancagem das organizações públicas em seu posicionamento frente ao mercado de produtos e serviços. Essa gestão viabiliza o dimensionamento de práticas públicas sob várias perspectivas, tendo como pilares o ambiente socioeconômico, o cliente cidadão, as organizações públicas e privadas, o governo e as demandas socioculturais (KANAANE et al., 2010).

Merece menção a transformação da administração pública que, ao contrário da privada, não busca auferir vantagem competitiva, mas se constitui em forma colaborativa de atuação (melhores práticas), adaptação ao ambiente e concepção de novos serviços (OLIVEIRA, 2015). Embora não tenha a mesma finalidade que no âmbito privado, a transformação é imprescindível no setor público, já que permite a sua adequação ao contexto em que está inserido e possibilita a consecução de seus objetivos.

Os serviços públicos, tanto os administrativos e bancários quanto os prestados pelas demais empresas estatais, estão buscando cada vez mais formar e capacitar profissionais eficientes não apenas para atendimento ao contribuinte, mas também para melhoria dos processos internos das instituições, considerando as tecnologias cada vez mais presentes (GUEDES; CRUZ, 2017). É imprescindível que os próprios funcionários e empregados públicos estejam capacitados para lidar com as transformações sociais, que se refletem diretamente no âmbito do serviço público. Assim, com a finalidade de formar e aprimorar as habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham, as empresas públicas começaram a investir na EC (GUEDES; CRUZ, 2017).

Para Oliveira (2015), a análise das organizações a respeito do papel das pessoas no ambiente organizacional vem evoluindo desde uma perspectiva de fragmentação e programação do trabalho, em que os colaboradores eram vistos apenas como apêndices de máquinas, passando pelo acompanhamento e pelo

encontro do ser social que desenvolve um trabalho intelectual por meio de equipes, mas sem participação nas decisões da organização, até o desenvolvimento organizacional atrelado ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A EC, tanto nas empresas públicas quanto nas privadas, permite que os empregados adquiram e desenvolvam suas competências e habilidades, disseminando o conhecimento de maneira sólida e confiável, incutindo nos indivíduos o desejo de aprender a aprender e buscando a construção de um saber individual que possa interferir positivamente na coletividade (TAVARES, 2003). Além disso, incentiva a transmissão e a geração de conhecimentos, habilidades e atitudes para além da educação formal, pautadas pelos valores e pela missão da organização, de tal maneira que ocorra a criação, a assimilação, o compartilhamento, a propagação e a aplicação do conhecimento organizacional em um processo contínuo (TAVARES, 2003).

É importante citar que uma grande diferença entre o setor público e o privado é a cultura organizacional. Por afetar todos os aspectos das organizações e, por conseguinte, exercer influência no modo de perceber determinadas situações e refletir sobre elas (inclusive quanto à resistência das pessoas ao novo), a cultura é um aspecto que não deve ser negligenciado no processo de implementação da EC (OLIVEIRA, 2015), afinal, os programas de EC buscam também alcançar maior coesão interna. É preciso ter em mente que informação é uma importante ferramenta de gestão, capaz de promover o engajamento dos empregados e fortalecer a imagem institucional (PEREIRA, 2012).

Por tudo o que já foi discutido, é possível perceber a importância de se desenvolver competências e disseminar a cultura da empresa. A EC pode ser um parceiro adequado a essa finalidade, não apenas no desenvolvimento em si, mas também na investigação sobre que competências são fundamentais para que as empresas atinjam seus objetivos.

No próximo capítulo, será apresentada a metodologia de pesquisa. Para além da mera apresentação, os instrumentos e procedimentos utilizados podem servir, com adaptações, a empresas que desejem definir competências prioritárias para trabalhar em sua EC, como foi feito, nesta pesquisa, para a AMAZUL.

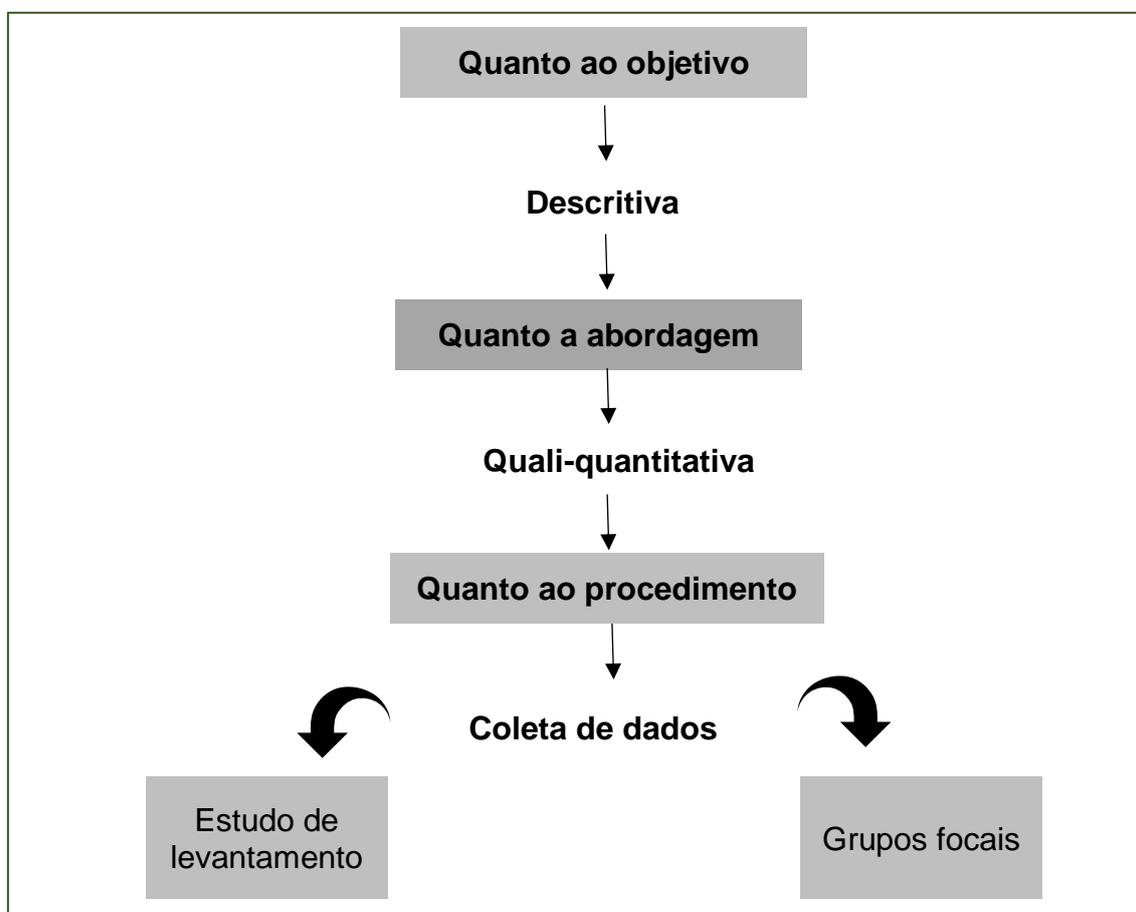
## CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo dedica-se à apresentação da metodologia utilizada na realização da pesquisa. Assim, encontra-se dividido em: classificação da pesquisa; ambiente de pesquisa e amostra; e materiais e procedimentos.

### 2.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa, quanto ao objetivo, classifica-se como exploratória/descritiva; quanto à abordagem, qualitativa-quantitativa; quanto ao procedimento, coleta de dados por estudo de levantamento e grupos focais. A Figura 6 sintetiza a metodologia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa.

Figura 6 Classificação da metodologia da pesquisa



Fonte: a autora (2022).

As pesquisas descritivas mostram características de uma população ou fenômeno. Também podem identificar possíveis relações entre variáveis. São

classificadas em uma variedade de números e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria. Como exemplo, cita-se o estudo das características de um grupo por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2017).

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.102), “os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise” e são úteis para mostrar, com precisão, determinados detalhes do fenômeno.

Além disso, de acordo com Gil (2017), essas pesquisas têm a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, buscando o aprimoramento de ideias. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

No estudo em questão, a finalidade é fazer a priorização de variáveis (as competências) a partir das respostas obtidas com o instrumento da pesquisa para que seja possível definir quais competências serão trabalhadas com os empregados e gestores da AMAZUL no ano subsequente.

A pesquisa quali-quantitativa, por sua vez, preocupa-se com a perspectiva do indivíduo: a abordagem qualitativa considera a proximidade do sujeito, por exemplo, por meio da entrevista; na abordagem quantitativa, essa proximidade é medida por meio de materiais e métodos empíricos. A conjugação das duas abordagens permite a interpretação de informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e dados qualitativos por meio de observação e interação participativa (KNECHTEL, 2014).

Nessa abordagem, o enfoque qualitativo e o quantitativo são adotados de maneira conjunta. No enfoque qualitativo, o pesquisador se baseia em uma lógica e em um processo indutivo, e em métodos de coleta de dados não padronizados nem totalmente predeterminados. Já no enfoque quantitativo, o pesquisador formula um problema de estudo delimitado e concreto, considerando o que foi pesquisado anteriormente, em fase de levantamento

bibliográfico, construindo um marco teórico. A coleta de dados, nesse modelo, se fundamenta na medição de variáveis (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto ao procedimento, a presente pesquisa é classificada como coleta de dados por meio de questionário validado por grupos focais.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa quali-quantitativa requer, em primeiro lugar, a realização de levantamento bibliográfico sobre o tema pesquisado, que ajuda a saber em que estado se encontra o problema, quais trabalhos já foram realizados sobre ele e como estabelecer um modelo teórico inicial de referência. Tal etapa foi explicitada nos capítulos anteriores do presente estudo.

Em segundo lugar, deve-se considerar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões. Por último, antes que se realize a coleta de dados, é preciso estabelecer técnicas tanto de registro quanto de análise posterior desses dados (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A presente pesquisa utilizará o questionário, instrumento no qual a informação coletada pelo estudioso limita-se tão somente às respostas escritas e preenchidas pelo próprio pesquisado. O questionário consiste em um elenco de questões submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações (FACHIN, 2017). É relevante determinar os tipos de escalas de medição que serão utilizadas, de maneira a possibilitar a análise estatística dos dados coletados e facilidade de comunicação dos resultados (MALHOTRA, 2001).

No presente estudo, a finalidade é verificar quais competências são prioritárias para a elaboração de um programa de Educação Corporativa na AMAZUL, para cargos gerenciais e cargos administrativos.

## **2.2 Ambiente de pesquisa e amostra**

A pesquisa foi realizada na AMAZUL, empresa pública devidamente identificada na seção 1.1 do primeiro capítulo desta dissertação, no qual foram apresentadas, igualmente sua missão, sua visão e seus valores.

Além dos direcionadores já apresentados, a empresa possui as competências essenciais sintetizadas no Quadro 4. Vale observar que elas

coincidem com os valores da organização

**Quadro 4 Competências essenciais da AMAZUL**

<b>Valor</b>	<b>Descrição</b>
Inovação	Criatividade, conhecimento, aprendizado contínuo.
Iniciativa	Proatividade, velocidade de atuação, cooperação, dinamismo.
Integridade	<i>Compliance</i> , sustentabilidade de negócios
Compromisso	Comprometimento, assiduidade, pontualidade, lealdade, foco nas pessoas.
Responsabilidade	Ética, transparência, <i>accountability</i> , credibilidade, sigilo, responsabilidade social e ambiental.
Segurança	Saúde, bem-estar, proteção radiológica, proteção ambiental.

Fonte: Site da AMAZUL (2022).

Como amostra, foram selecionados 150 empregados da AMAZUL, subordinados ao regime celetista e ingressantes na carreira por meio de concurso público, e 12 gestores militares da reserva em cargos comissionados. A amostra representa a totalidade de profissionais lotados na sede administrativa da empresa. Por questões de ordem administrativa, não foi possível estender a pesquisa aos empregados e gestores lotados em organizações militares.

### **2.3 Materiais e procedimentos**

O primeiro passo desse estudo foi identificar autores com atuação na fundamentação da Educação Corporativa no Brasil e no mundo, tais como Jeanne Meister e Marisa Eboli, entre outros, e fazer uma cuidadosa revisão bibliográfica do tema.

Em seguida, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa formulado, foram elaboradas perguntas com base nas pesquisas bibliográficas realizadas. O intuito dessas perguntas era servir de base para elaboração do instrumento de pesquisa a ser usado. A matriz de amarração a seguir (Quadro 5) mostra as questões relativas aos autores e definições presentes no levantamento bibliográfico. É importante explicar dois pontos: 1) A numeração das questões foi incluída posteriormente e se manteve fiel à numeração das questões no instrumento final de coleta de dados. 2) Nem todas as questões elaboradas estão nas matrizes dos Quadros 5 e 6; uma vez que várias questões respondem à mesma competência e, portanto, não houve necessidade de elencá-las todas.

Quadro 5 Matriz de amarração – elaboração das questões

Competências	Questões	Autores/Definição
INICIATIVA	5. Aprender constantemente, inclusive nas questões pertinentes à sua área e papel. 9. Tomar a iniciativa na solução de problemas e demonstrar proatividade na execução do trabalho. 6. Desenvolver relações positivas, facilitar o trabalho da equipe e contribuir para a instauração de um clima positivo.	Sintetiza a Educação Corporativa como o sistema de desenvolvimento de pessoas pautado por uma gestão de pessoas por competências, visando à concepção, ao desenvolvimento e à implementação de uma cultura de aprendizagem direcionada para a competitividade e vinculada às estratégias empresariais. O objetivo primordial da Educação Corporativa é proporcionar o desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Segundo este modelo de educação, o desenvolvimento de competências deve ocorrer de uma forma sistemática, estratégica e contínua (EBOLI, 2014).  As ações de Educação Corporativa devem levar em conta os princípios da andragogia. Em processos de desenvolvimento de adultos, a aprendizagem ocorre em mão dupla: todos aprendem, professores e alunos. A construção do saber, portanto, é social, e se dá a partir da interação com o outro, da relação dialógica que faz com que a formação se dê de forma integral, incluindo os aspectos cognitivos e afetivos (RODRIGUES, 2012).
INOVAÇÃO	25. Empenhar-se na criação de um espírito de equipe.	
INOVAÇÃO	8. Acompanhar, utilizando as metodologias adequadas, as novas tendências atinentes a sua área, aperfeiçoar-se continuamente para a vivência nos novos ambientes organizacionais e adquirir as atuais habilidades requisitadas	
INICIATIVA	15. Integrar pessoas que são importantes para o tema ou situação que está sendo tratada, criando condições para que os conflitos sejam resolvidos e, quando possível, interesses conciliados.	
INTEGRIDADE	12. Favorecer ações dialógicas que ressaltem princípios éticos, íntegros e transparentes na conduta profissional, tanto no desempenho das atividades, como no relacionamento com as pessoas dentro do ambiente de trabalho	
INICIATIVA	16. Entender o que o outro diz e inclusive o que não é dito, procurando entender e compreender os estados emocionais de seus colegas de	

	trabalho.	
INICIATIVA	10. Contribuir com ideias e soluções, sem esperar ser solicitado. Demonstrar dinamismo e agilidade nas tarefas, para além do esperado.	A expressão Educação Corporativa começou a ser utilizada a partir da década de 1950, nos Estados Unidos, no momento em que muitas organizações passaram a utilizar a EC como estratégia para obter vantagens competitivas ante a concorrência (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005).
RESPONSABILIDADE	22. Compreender a cultura da empresa e entender que as atitudes, resultados e decisões devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições.	
RESPONSABILIDADE	11. Manter o equilíbrio emocional e entregar os resultados esperados diante de imprevistos e tensões no relacionamento pessoal.	A Educação Corporativa teve origem em razão da necessidade de aumentar a competitividade das empresas em resultados mensuráveis, por meio do desenvolvimento do capital humano (COSTA, 2001).
INOVAÇÃO	14. Adaptar com facilidade o que é aprendido ao que é aplicado, bem como o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.  7. Investir e desenvolver a formação tanto no âmbito profissional como no pessoal de forma permanente e proativa, não se restringindo apenas ao ambiente acadêmico.	As empresas percebiam a lentidão no sistema educacional como uma ameaça aos processos organizacionais e, a partir desta necessidade, foram criados programas educacionais corporativos com foco na melhoria das habilidades de cada profissional, com controles pré-definidos em relação ao processo de aprendizagem, visando a metas e resultados satisfatórios para as organizações. Os colaboradores passaram a adquirir conhecimento teórico e prático de forma diferente e inovadora, presencial e virtualmente.  Por meio de constantes treinamentos, a possibilidade de as empresas alcançarem os objetivos torna-se ampliada, passando então, a própria organização, de forma centralizada, a se responsabilizar e investir na educação de seus profissionais com foco na execução da atividade laboral. O colaborador recebe todas as informações e treinamentos sobre a empresa de maneira contínua, obtendo como resultado melhores ferramentas operacionais, conhecimentos, habilidades e atitudes diferenciadas (MULLER, 2012).

COMPROMISSO	<p>1. Buscar o atingimento dos resultados esperados com os recursos disponíveis e dentro dos prazos e finalidades definidos.</p> <p>20. Desenvolver estratégias para o alcance das metas pela equipe. Promover a integração, gerar resultados e estimular a produtividade.</p>	<p>Surge a necessidade de criação de diversas estratégias no setor empresarial em resposta à crise capitalista iniciada nos anos de 1970 no plano internacional e as significativas transformações que ocorreram na sociedade como consequência. Tais estratégias, de acordo com o autor, devem ter como finalidade alinhar economia e educação em prol dos objetivos da produtividade e, entre essas estratégias, destacou-se a Educação Corporativa (CRUZ, 2010).</p>
RESPONSABILIDADE E INICIATIVA	<p>19. Conectar todos da equipe com o propósito de negócio da empresa e da área específica em que estão imersos.</p>	<p>Alinhado ao que ocorreu na história do processo de surgimento da Educação Corporativa, atualmente, as organizações buscam manter suas estruturas atualizadas, com a finalidade de permanecer no mercado de atuação. Dentre os componentes importantes para essa permanência destaca-se o desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores, ou seja, treinamentos realizados com efetividade, capazes de aumentar o conhecimento, melhorar habilidades, aprimorar atitudes e promover bom relacionamento com clientes internos e externos (CHIAVENATO, 2004).</p>
RESPONSABILIDADE	<p>13. Expressar-se com clareza e precisão, sendo assertivo na exposição de suas ideias e demonstrando respeito pelas ideias dos outros.</p>	
RESPONSABILIDADE	<p>3. Fortalecer e desenvolver a responsabilidade de maneira integrada entre áreas, buscando organização e disciplina para garantir a execução das tarefas solicitadas.</p> <p>4. Realizar e controlar suas atividades, definindo as prioridades e respeitando os métodos e normas pré-definidas.</p> <p>23. Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.</p>	<p>Não se deve confundir a Educação Corporativa com ações isoladas de treinamento desejando resolver algum problema pontual. Isso porque a Educação Corporativa é um sistema de formação continuada de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências. A Educação Corporativa tem a finalidade de preparar os colaboradores para a execução das atividades laborais, conferindo oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente no cargo desenvolvido, mas também em outros que o indivíduo possa vir a ocupar. Educação Corporativa é uma estratégia de desenvolvimento que visa a contínua aprendizagem integrada dos</p>

		colaboradores de uma organização, a fim de desenvolver competências que sejam capazes de agregar valor à empresa, bem como refletir nos resultados organizacionais (MADRUGA, 2018; MORAES, 2011).
INOVAÇÃO	24. Envolver as pessoas certas para que por meio do compartilhamento de informações, sejam dadas soluções aos problemas, privilegiando o bem comum e fortalecendo o relacionamento ao considerar as individualidades.	A Educação Corporativa é desenvolvida por todos os colaboradores, e permite que o conhecimento adquirido seja compartilhado uns com os outros e, dessa forma, aquele que possuir um conhecimento maior nas tecnologias implantadas, deve disseminar esse conhecimento aos outros colaboradores (GUEDES; CRUZ, 2017).
INICIATIVA	18. Valorizar o desenvolvimento profissional dos empregados, visando a retenção e o compartilhamento do conhecimento com seus colegas.	
COMPROMISSO	21. Saber receber e dar feedback de forma contínua e não se omitir, o que o ajuda a reconhecer contribuições, identificar pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento.	

Fonte: a autora

Já a matriz de amarração metodológica, que pode ser vista no Quadro 6, foi usada para verificar se as questões elaboradas responderiam aos objetivos da pesquisa.

**Quadro 6 Matriz de amarração metodológica**

<b>Problema de pesquisa</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Coleta e Análise de dados</b>
Identificar as competências que precisam ser desenvolvidas nos gestores e nos demais empregados para que se consiga elevar o desempenho das entregas e os resultados dos serviços ao	Identificar quais competências essenciais da empresa devem ser desenvolvidas, de forma prioritária, no Programa de Desenvolvimento de Lideranças e no Programa de Desenvolvimento de Empregados, a ser aplicado	a) Definir Educação Corporativa a partir da visão de diversos autores. b) Estabelecer uma priorização das competências exigidas pela empresa, por ordem de	5. Tomar a iniciativa na solução de problemas e demonstrar proatividade na execução do trabalho. 11. Desenvolver relações positivas, facilitar o trabalho da equipe e contribuir para a instauração de um clima positivo. 13. Contribuir com ideias e soluções, sem	Quanto ao objetivo: pesquisa descritiva  Quanto à abordagem: pesquisa quali-quantitativa  Quanto ao procedimento: Coleta de

nível de excelência desejado pela corporação.	aos profissionais da sede administrativa da empresa.	relevância, a partir das percepções de gestores e empregados da sede administrativa da empresa. c) Apresentar uma proposta com competências a serem desenvolvidas nos gestores e nos empregados.	esperar ser solicitado. Demonstrar dinamismo e agilidade nas tarefas, para além do esperado. 20. Compreender a cultura da empresa e entender que as atitudes, resultados e decisões devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições. 22. Empenhar-se na criação de um espírito de equipe.	dados com questionário e validação das respostas em grupos focais.
			1. Buscar o atingimento dos resultados esperados com os recursos disponíveis e dentro dos prazos e finalidades definidos. 2. Fortalecer e desenvolver a responsabilidade de maneira integrada entre áreas, buscando organização e disciplina para garantir a execução das tarefas solicitadas. 9. Focar o aprendizado nos objetivos da empresa, buscando agir com determinação, mesmo diante de imprevistos, verificando e reduzindo eventuais desvios, estando atento aos prazos, à equipe e demais envolvidos. 10. Realizar e controlar suas atividades, definindo as prioridades e respeitando os métodos e normas pré-definidas.	
			12. Acompanhar, utilizando as metodologias adequadas, as novas tendências atinentes a sua área; aperfeiçoar-	

			<p>se continuamente para a vivência nos novos ambientes organizacionais e adquirir as atuais habilidades requisitadas.</p> <p>15. Respeitar a legislação vigente e atuar de forma ética e transparente, não agindo, direta ou indiretamente, para obter vantagem indevida, seja em dinheiro, bem ou prestação de serviço.</p> <p>21. Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.</p>	
--	--	--	---	--

Fonte: a autora

### 2.3.1 Fase 1

O primeiro passo da fase 1 foi construir um questionário, a partir das questões elaboradas, para a coleta dos dados a serem avaliados posteriormente. Trata-se do instrumento mais utilizado para coletar dados e, para tanto escolheu-se utilizar perguntas fechadas. As perguntas fechadas são aquelas que contém categorias ou opções de respostas delimitadas antecipadamente. São mais fáceis de codificar e preparar para análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O questionário da fase 1 foi elaborado com a utilização da Escala de Likert, que pode ser compreendida como o complexo de valores (métricos ou não) ou conteúdo de uma variável, arranjos conforme um determinado critério de importância (matemático ou subjetivo) para fins de mensuração (BERMUDES et al., 2016).

Essas variáveis podem ser divididas da seguinte forma (MORAIS, 2005):

- a) **Qualitativas:** atributos ou categorias que permitem descrever sujeitos ou situações. Subdividem-se em **dicotômicas** (apenas duas categorias) ou **politômicas** (três ou mais categorias).
- b) **Quantitativas:** características mensuráveis passíveis de serem expressas em valores numéricos reportados a uma unidade de

medida ou de ordem. Subdividem-se em **variáveis intervalares**, que permitem uma avaliação por critérios de frequência, grau ou intensidade e **variáveis ordinais**, cuja avaliação é por critérios de sequência ou ordem.

A Escala de Likert pode ser definida como um “tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto” (APPOLINÁRIO, 2007, p. 81). Nessa escala, são formuladas afirmações e dadas opções de resposta. O respondente deve escolher uma das opções apresentadas. Em sua forma original, a escala Likert é constituída por cinco pontos, porém, com o passar do tempo, os pesquisadores foram alterando o número de pontos utilizados no questionário e a escala passou a se chamar tipo Likert (BERMUDES et al., 2016). Essa escala tem a vantagem de fornecer direções sobre a posição do respondente em relação a cada afirmação (OLIVEIRA, 2001).

No questionário elaborado (Apêndice E), cada afirmação era uma competência requerida para os empregados e/ou gestores da empresa. Para cada competência foram dadas seis opções de resposta — nada importante, pouco importante, parcialmente importante, importante, muito importante e imprescindível. O respondente deveria escolher a resposta conforme o grau de importância que atribuía a cada competência.

O questionário foi inserido e configurado no *Microsoft Forms*, de forma a impossibilitar a identificação do respondente, preservando a confidencialidade e favorecendo respostas mais sinceras. Na construção do questionário também foi tomado o cuidado de não utilizar perguntas sensíveis, que pudessem ser consideradas agressivas ou causar algum tipo de exposição ao respondente.

Antes da aplicação do pré-teste, os dados de contato dos empregados e gestores foram fornecidos pela organização estudada. O primeiro pré-teste foi realizado com um grupo de dez pessoas — quatro gerentes e seis empregados, escolhidas conforme sua disponibilidade dentre as pessoas da equipe de trabalho direta da pesquisadora. Nesse momento, a pesquisadora conversou pessoalmente com as pessoas escolhidas e contextualizou a realização da pesquisa.

Entretanto, após a tabulação dos resultados do pré-teste, revelaram-se duas inconsistências significativas:

- a) Os participantes da pesquisa demonstraram tendência de atribuir, a todas as afirmativas, a qualidade de “imprescindível”, “muito importante” ou “importante”, algumas vezes, inclusive, marcando a mesma resposta para todas elas.
- b) A escala de importância proposta aos respondentes era de 1 a 8 — 1 era a competência mais importante e 8 a menos importante dentre as listadas. Ocorre que muitos respondentes interpretaram a escala de maneira inversa, ou seja, atribuíram notas próximas a 1 para as competências que consideravam menos importantes e notas próximas a 8 para as que eles consideravam mais importantes.

Isso enviesou os resultados e tornou impossível, para a pesquisadora, obter uma real escala de importância das competências. Como um dos objetivos dessa pesquisa é montar uma proposta de Educação Corporativa, é necessário ordenar as competências conforme a importância, para iniciar os treinamentos com aquelas que os empregados julgam mais importantes e necessárias.

Vale ressaltar que o desvio padrão de 0,63 mostra que a dispersão não foi significativa, uma vez que valores acima de um indicam uma variação média de mais de um ponto e valores mais próximos de zero indicam mais uniformidade nas respostas. Em relação a mediana, não houve diferença significativa da média, mostrando uma distribuição simétrica em torno dos resultados obtidos e corroborando com a constatação de que a metodologia do primeiro questionário aplicado não foi eficaz para extração dos dados.

As inconsistências foram detectadas antes da realização do grupo-focal, mas ele foi feito mesmo assim, com a participação de 7 pessoas, escolhidas aleatoriamente e informadas pessoalmente pela pesquisadora acerca do contexto da pesquisa. Trata-se de uma técnica de pesquisa qualitativa que utiliza algum instrumento de pesquisa com grupos, baseada na comunicação e na interação. Sua finalidade principal é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico a partir de um grupo de participantes selecionados (KITZINGER, 2000) com os quais o pesquisador interage. Nesse caso, o grupo focal foi utilizado para validação dos resultados encontrados após tabulação do questionário. Foi elaborado um roteiro para condução do grupo focal (vide Apêndice B), esclarecendo o propósito da pesquisa, explicando sobre a

confidencialidade dos dados e sanando dúvidas gerais; esse mesmo roteiro apresentou questões específicas sobre os programas desenvolvidos na empresa e sobre o desenvolvimento de competências. Além de confirmar as inconsistências detectadas pela pesquisadora, também validou as competências propostas e sugeriu a mudança de algumas palavras, consideradas de difícil entendimento.

### **2.3.2 Fase 2**

Pelas razões descritas na análise de dados do primeiro pré-teste, foi proposta uma segunda fase de levantamento de dados, iniciada pelo ajuste dos questionários e aplicação de um novo pré-teste, utilizando a modalidade da escolha única forçada com ponderação de peso. Nessa modalidade, não é possível escolher duas competências com a mesma importância, é preciso enumerá-las de acordo com o grau de importância para o respondente. Assim, necessariamente, cada competência terá apenas um valor atribuído, gerando uma ordem de classificação gradativa cujo parâmetro é a medida de peso (1 a 8 ou 1 a 6). Nesse tipo de questionário, os respondentes avaliam algum conceito em particular, dentro de uma escala de pontos, colocando uma marca na posição que mais tem relação com sua percepção (OLIVEIRA, 2001).

No questionário da fase 2, foram atribuídas 8 competências para os empregados que não exercem cargos de liderança (grupo 1) e 6 competências para os que exercem cargos de liderança (grupo 2). As competências permaneceram as mesmas dos questionários da fase 1, mas o método de classificação foi alterado e foram feitas algumas trocas de palavras que haviam sido consideradas de difícil entendimento pelo grupo focal. Nesta segunda fase, apenas um valor podia ser atribuído a cada competência. Os respondentes precisariam classificá-las com uma escala de importância, em que o número 1 era a competência considerada menos importante e o número 8 (no primeiro grupo) ou o número 6 (no segundo grupo) era a mais importante entre as listadas.

Com relação às competências essenciais e profissionais para empregados sem cargo de liderança (em que a classificação de número 1 é a menos importante e a classificação de número 8 é a mais importante), as opções dadas foram:

- a) compromisso com os resultados;
- b) disciplina e organização;
- c) trabalho em equipe;
- d) aprendizagem contínua;
- e) iniciativa (proatividade);
- f) habilidade para integrar e se relacionar;
- g) ética, integridade e transparência;
- h) comunicação.

O Quadro 7 mostra como cada competência essencial foi retratada em forma de afirmativa.

**Quadro 7 Competências e afirmativas para empregados sem cargo de liderança –  
questionário 1**

<b>Competência</b>	<b>Afirmativa</b>
Compromisso com os resultados	Buscar atingir os resultados com os recursos disponíveis e dentro dos prazos e finalidades definidos.
Compromisso com os resultados	Atingir os objetivos com determinação, mesmo diante de imprevistos, verificando e reduzindo eventuais desvios, estando atento aos prazos.
Disciplina e organização	Ter disciplina para garantir a execução das tarefas solicitadas.
Disciplina e organização	Realizar e controlar suas atividades, definindo as prioridades e respeitando os métodos e normas pré-definidas.
Trabalho em equipe	Incluir-se nas questões pertinentes à sua área e papel.
Trabalho em equipe	Desenvolver relações positivas, facilitar o trabalho da equipe e contribuir para a instauração de um clima positivo.
Trabalho em equipe	Envolver as pessoas certas para que sejam dadas soluções aos problemas, privilegiando o bem comum e fortalecendo o relacionamento ao considerar as individualidades.
Trabalho em equipe	Empenhar-se na criação de um espírito de equipe.
Aprendizagem contínua	Investir e desenvolver a formação tanto no âmbito profissional como no pessoal de forma permanente e proativa, não se restringindo apenas ao ambiente acadêmico.
Aprendizagem contínua	Acompanhar as novas tendências atinentes a sua área; aperfeiçoar-se continuamente para a vivência nos novos ambientes organizacionais e adquirir as atuais habilidades requisitadas.
Iniciativa (proatividade)	Tomar a iniciativa na solução de problemas e demonstrar proatividade na execução do trabalho.
Iniciativa (proatividade)	Contribuir com ideias e soluções, sem esperar ser solicitado. Demonstrar dinamismo e agilidade nas tarefas, para além do esperado.
Habilidade para interagir e se relacionar	Manter o equilíbrio emocional e entregar os resultados esperados diante de imprevistos e tensões no relacionamento pessoal.
Habilidade para interagir e se relacionar	Construir e desenvolver relacionamentos de maneira positiva em seu ambiente profissional.
Habilidade para	Integrar pessoas que são importantes para o tema ou situação que está

interagir e se relacionar	sendo tratada, criando condições para que os conflitos sejam resolvidos e, quando possível, os interesses conciliados.
Habilidade para interagir e se relacionar	Entender o que o outro diz e inclusive o que não é dito, procurando entender e compreender os estados emocionais de seus colegas de trabalho.
Ética, integridade e transparência	Adotar princípios éticos, íntegros e transparentes em sua conduta profissional, tanto no desempenho de suas atividades como no relacionamento com as pessoas dentro do ambiente de trabalho.
Ética, integridade e transparência	Respeitar a legislação vigente e atuar de forma ética e transparente, não agindo, direta ou indiretamente, para obter vantagem indevida, seja em dinheiro, bem ou prestação de serviço.
Ética, integridade e transparência	Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.
Ética, integridade e transparência	Ter consciência de que desvios de conduta, sejam por ação ou omissão, estão em desacordo com o Código de Ética e Conduta Empresarial e Manual de <i>Compliance</i> da AMAZUL.
Comunicação	Expressar-se com clareza e precisão, sendo assertivo na exposição de suas ideias e demonstrando respeito pelas ideias dos outros.
Comunicação	Adaptar com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.
Comunicação	Saber receber e dar feedback de forma contínua e não se omitir, o que o ajuda a reconhecer contribuições, identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.
Comunicação	Compreender a cultura da empresa e entender que as atitudes, resultados e decisões devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições.

Fonte: a autora.

Quanto às competências essenciais e profissionais para líderes (em que a classificação 1 é a menos importante e a classificação 6 é a mais importante), foram dadas as seguintes opções:

- a) comunicação;
- b) habilidade para integrar e se relacionar;
- c) foco nas pessoas;
- d) desenvolvimento de equipe;
- e) trabalho em equipe;
- f) ética, integridade e transparência.

As competências permaneceram as mesmas do questionário anterior, havendo tão somente pequenas alterações nas afirmativas formuladas:

#### Quadro 8 Competências e afirmativas para líderes – questionário 2

Competência	Afirmativa
Compromisso com os resultados	Buscar atingir os resultados com os recursos disponíveis e dentro dos prazos estabelecidos.
Compromisso com os resultados	Agir com determinação, mesmo diante de imprevistos, verificando e reduzindo eventuais desvios, para o cumprimento dos prazos.
Disciplina e	Desenvolver com responsabilidade a organização e a disciplina para

organização	garantir a execução das tarefas solicitadas.
Disciplina e organização	Realizar e controlar suas atividades, definindo as prioridades e respeitando os métodos e normas.
Trabalho em equipe	Aprender constantemente, principalmente nas questões pertinentes à sua área.
Trabalho em equipe	Desenvolver relações positivas e facilitar o trabalho da equipe.
Trabalho em equipe	Empenhar-se na criação de um espírito de equipe e envolver as pessoas certas para que, por meio do compartilhamento de informações, sejam dadas soluções aos problemas.
Aprendizagem contínua	Investir na formação de forma permanente e proativa, não se restringindo apenas ao ambiente acadêmico.
Aprendizagem contínua	Acompanhar, utilizando as metodologias adequadas, as novas tendências atinentes a sua área e adquirir as atuais habilidades requisitadas.
Iniciativa (proatividade)	Tomar a iniciativa na solução de problemas e demonstrar proatividade na execução do trabalho.
Iniciativa (proatividade)	Contribuir com ideias e soluções, sem esperar ser solicitado.
Habilidade para interagir e se relacionar	Manter o equilíbrio emocional e entregar os resultados esperados diante de imprevistos e tensões no relacionamento pessoal.
Habilidade para interagir e se relacionar	Construir e desenvolver relacionamentos de maneira positiva em seu ambiente profissional.
Habilidade para interagir e se relacionar	Integrar pessoas que são importantes para a situação que está sendo tratada, entendendo o que o outro diz e criando condições para que os conflitos sejam resolvidos.
Ética, integridade e transparência	Adotar princípios éticos e transparentes em sua conduta profissional, tanto no desempenho de suas atividades, como no relacionamento com as pessoas dentro do ambiente de trabalho.
Ética, integridade e transparência	Respeitar a legislação vigente, não agindo, direta ou indiretamente, para obter vantagem indevida, seja em dinheiro, bem ou prestação de serviço.
Ética, integridade e transparência	Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.
Comunicação	Expressar-se com clareza e precisão, sendo assertivo na exposição de suas ideias e demonstrando respeito pelas ideias dos outros.
Comunicação	Adaptar com facilidade o que é aprendido ao que é aplicado, bem como o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.
Comunicação	Saber receber e dar feedback de forma contínua e não se omitir. Entender que atitudes e resultados devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições.

Fonte: a autora

Novamente foi realizado um pré-teste do qual participaram onze pessoas escolhidas entre as que faziam parte da equipe de trabalho da pesquisadora: um técnico em tecnologia nuclear e defesa, cinco gestores, cinco analistas em tecnologia nuclear e defesa. A pesquisadora conversou pessoalmente com os participantes, a fim de explicar-lhes a metodologia e o contexto da pesquisa.

Os resultados desse segundo pré-teste foram tabulados, identificando quais competências os participantes consideraram mais relevantes e estabelecendo uma classificação gradual de acordo com o grau de importância

atribuído a cada competência.

Em seguida foram realizados dois novos grupos focais, cada um com dez pessoas escolhidas aleatoriamente, com as quais a pesquisadora, mais uma vez, teve contato pessoal, e ambos avaliaram o questionário e confirmaram a sua assertividade. O roteiro para condução dos grupos utilizado nesta segunda fase foi o mesmo já utilizado na primeira fase (ver Apêndice B).

Com os dados de contato dos empregados e gestores anteriormente obtidos; foi enviado um e-mail com um convite (ver Apêndice C), um breve esclarecimento sobre a pesquisa e um *link* para acesso e resposta à pesquisa. Assim, passou-se à aplicação para os 150 empregados civis e os 12 gestores militares lotados na sede administrativa da AMAZUL.

É importante esclarecer que todos os participantes responderam a ambos os questionários, ou seja, empregados sem cargo de liderança responderam sobre suas próprias competências e sobre as competências de seus gestores, e vice-versa.

## CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir dos questionários apresentados podem ser vistos nos Quadros a seguir (9 a 12).

**Quadro 9 Resultados de competências essenciais e profissionais para empregados sem cargos de liderança**

Competências empregados	Pontos	%
Compromisso com os resultados	1.454	59,0%
Ética, integridade e transparência	1.433	58,2%
Disciplina e organização	1.426	57,9%
Trabalho em equipe	1.385	56,2%
Aprendizagem contínua	1.361	55,2%
Iniciativa (proatividade)	1.355	55,0%
Comunicação	1.345	54,6%
Habilidade para integrar e se relacionar	1.334	54,1%

Fonte: a autora.

**Quadro 10 Resultados de competências essenciais e profissionais para líderes**

Competências líderes	Pontos	%
Ética, integridade e transparência	567	61,4%
Comunicação	552	59,7%
Trabalho em equipe	536	58,0%
Foco nas pessoas	535	57,9%
Desenvolvimento de equipe	533	57,7%
Habilidade para integrar e se relacionar	511	55,3%

Fonte: a autora.

A AMAZUL é uma empresa ligada ao Ministério da Defesa por meio do Comando da Marinha, portanto, é permeada por uma cultura militar muito forte. Observa-se, assim, que as competências relacionadas a ética, integridade e transparência predominam sobre as demais, tanto para empregados quanto para líderes, refletindo um componente importante da cultura organizacional, que se sobrepõe mesmo para empregados, que, ressalte-se novamente, não são militares.

O compromisso com os resultados, que aparece no Quadro 9, ou seja, entre as competências a serem desenvolvidas pelos empregados, reflete, por um lado, a exigência de resultados por parte da Marinha, e por outro a influência da cultura organizacional civil, trazida pelos empregados, em sua maioria

oriundos de empresas privadas, nas quais essa é uma competência bastante valorizada.

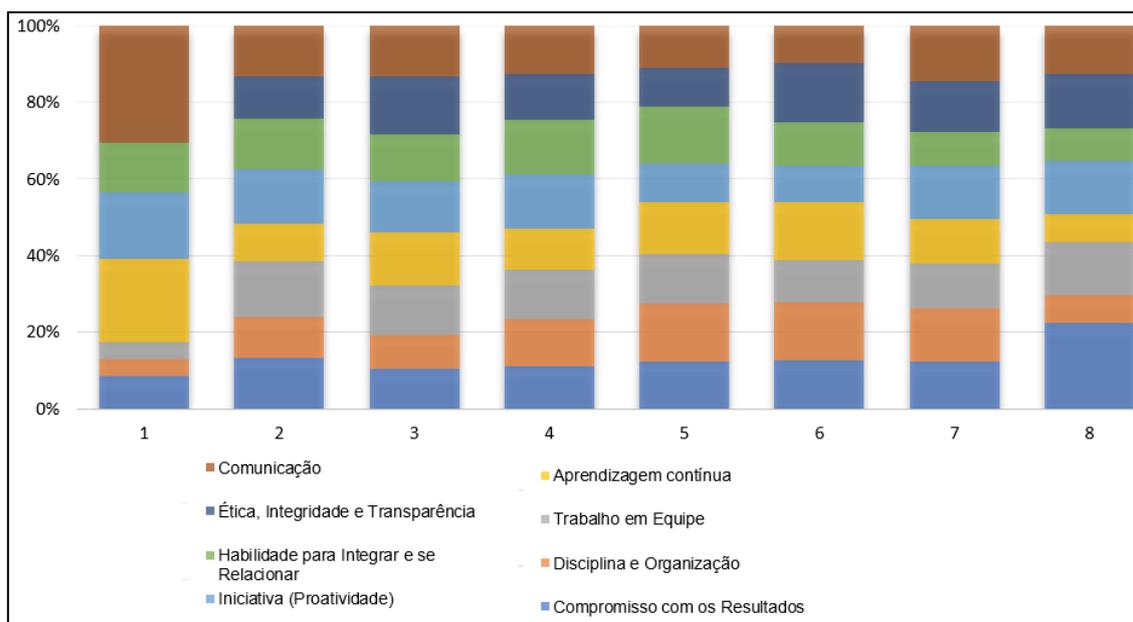
Já as competências relacionadas a disciplina e organização, ainda no Quadro 9, refletem outro traço da cultura organizacional, esse sim, predominantemente militar — o comando e controle. Enquanto para os gestores (militares) comando e controle são um comportamento usual e esperado, para os empregados (civis) é necessário que ele se converta em algo mais palatável, por isso disciplina e organização são tão representativas.

Trabalho em equipe é o quarto conjunto de competências mais pontuadas para os empregados, e o terceiro para os líderes, o que os coloca em um mesmo patamar de importância para ambos os grupos. É importante ressaltar que a empresa apresenta um *gap* considerável nas competências desse grupo, especialmente por parte dos líderes, possivelmente pela falta de hábito de integrar diferentes diretorias, que já começou a ser sanada por meio de ações de desenvolvimento, mas ainda requer um olhar cuidadoso por parte da EC.

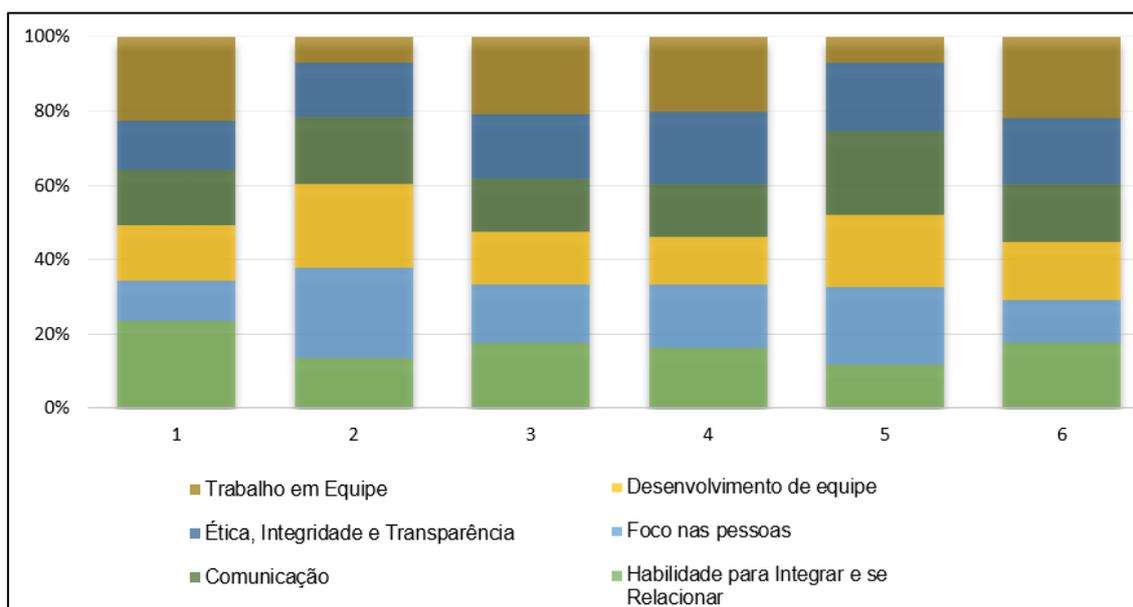
Chama atenção, por fim, o grupo de competências relacionado à comunicação, que aparece como o segundo mais pontuado entre as competências a serem desenvolvidas pelos líderes, como se pode ver no Quadro 10. Considerando-se que os questionários foram respondidos por 150 empregados civis e 12 gestores militares, pode-se inferir que há uma dificuldade de comunicação entre os gestores e seus subordinados, e que a pontuação expressiva desse grupo de competências seja quase uma solicitação dos empregados.

As figuras a seguir mostram o quantitativo das respostas com relação à massa de dados; a Figura 7 mostra o quantitativo das oito competências para empregados sem cargos de liderança e a Figura 8 o das seis competências para líderes.

**Figura 7** Quantitativo das respostas em relação à massa de dados das competências para empregados sem cargos de liderança.



**Figura 8** Quantitativo das respostas em relação à massa de dados das competências para líderes.



Nos Anexos C, D, E e F é possível ver o quantitativo de dados de cada competência estratificado por gênero, cargo, idade e tempo de serviço. Não se observou relação importante entre essa estratificação e os objetivos da pesquisa, porém, alguns comentários podem ser tecidos a esse respeito.

Considerando as competências essenciais e profissionais de empregados sem cargo de liderança, observa-se que os homens veem como muito importantes o compromisso com os resultados, a aprendizagem contínua, a

habilidade para integrar e se relacionar e a ética, integridade e transparência. As mulheres consideram muitíssimo importantes a ética, integridade e transparência.

Para os empregados com idade até 25 anos, são muitíssimo importantes a iniciativa e a ética, integridade e transparência; para os com idade entre 26 e 35 anos, são muito importantes o compromisso com os resultados, a ética, integridade e transparência; para os com idade entre 36 e 45 anos, a ética, integridade e transparência é uma competência muito importante; para os com idade entre 46 e 55 anos, são considerados muito importantes o compromisso com os resultados, a disciplina e a organização e o trabalho em equipe; por fim, para os empregados com idade acima de 55 anos, a aprendizagem contínua é muito importante.

Os gestores consideram muito importantes a aprendizagem contínua e a ética, integridade e transparência. Os não gestores acreditam ser importantes o compromisso com os resultados, a disciplina e organização, o trabalho em equipe, a aprendizagem contínua, a habilidade para integrar e a ética, integridade e transparência.

Os empregados com tempo de serviço maior que 10 anos têm como muitíssimo importante a comunicação. Já os com tempo de serviço de até 10 anos consideram muito importantes o compromisso com os resultados, a disciplina e organização, o trabalho em equipe, a aprendizagem contínua e a habilidade para integrar e se relacionar.

Considerando as competências profissionais e essenciais de liderança, observa-se que os homens veem como muitíssimo importante o trabalho em equipe. Já, para as mulheres, o foco nas pessoas, o desenvolvimento de equipe e a ética, integridade e transparência são competências muitíssimo importantes.

Para os empregados com idade até 25 anos, são considerados muito importantes o foco nas pessoas e o desenvolvimento de equipe; para os com idade entre 26 e 35 anos, a ética, integridade e transparência e o trabalho em equipe aparecem como muitíssimo importantes; para os com idade entre 36 e 45 anos, a ética, integridade e transparência é uma competência considerada importante; para os com idade entre 46 e 55 anos são consideradas muito importantes as competências habilidade para integrar e se relacionar e ética, integridade e transparência; finalizando, para os empregados com idade acima

de 55 anos, o trabalho em equipe é muito importante.

Foram considerados muito importantes, pelos gestores, a comunicação e o trabalho em equipe. Para os não gestores a maior importância está nas competências focadas nas pessoas e comunicação.

Os empregados com tempo de serviço maior que 10 anos consideram muitíssimo importantes, a ética, integridade e transparência e o trabalho em equipe. Os com tempo de serviço de até 10 anos, por sua vez, consideram muitíssimo importante a habilidade para integrar e se relacionar.

A análise dos resultados foi feita pelo método de análise de correspondência, uma técnica que permite a avaliação gráfica das relações existentes entre diferentes variáveis categóricas, ou seja, variáveis que podem assumir apenas um número (como a pesquisa aqui apresentada). A análise de correspondência pode ser simples, quando há duas variáveis em questão, ou múltipla, quando há mais de duas variáveis a serem analisadas (PRADO, 2012).

O objetivo da análise de correspondência é reduzir a dimensionalidade da nuvem de dados com o mínimo possível de perda de informação, ou seja, retendo o máximo possível da variabilidade. Normalmente, consideram-se dois ou três eixos, favorecendo assim uma interpretação facilitada, baseada apenas na inspeção gráfica dos relacionamentos entre os pontos (categorias) a partir das suas distâncias.

Para redução de dimensionalidade selecionam-se os principais eixos que captam a variabilidade da nuvem de pontos, e que ao mesmo tempo possam ser representados de forma bi ou tridimensional.

Para a representação gráfica das relações (correspondências) entre as categorias das variáveis envolvidas, faz-se necessário representá-las em um mesmo espaço, determinado por uma base ortonormal do espaço multidimensional transformado, cujos vetores minimizem o erro provocado pelas projeções dos pontos.

O gráfico, denominado mapa perceptual, permite visualizar as similaridades como também as diferenças entre as categorias das variáveis envolvidas.

### **Teste Qui-quadrado**

Na análise de uma tabela de contingência as hipóteses testadas são:

H0: As variáveis são independentes (linhas e colunas são independentes).

H1: As variáveis não são independentes (linhas e colunas não são independentes).

**1) Considerando os dados contidos na Figura 7: Quantitativo das respostas em relação à massa de dados das competências para empregados sem cargos de liderança.**

Resultado: X-squared = 45.863, df = 49, p-value = 0.6011  
Como p-value > 0,05, não rejeitou H0: as variáveis são independentes.

Portanto, considerando o nível de significância de 5%, não há relação de dependência entre as diferentes competências e as notas atribuídas a cada uma delas.

Neste caso, não cabe a análise de correspondência. Por isso, foi feita uma matriz de relação. As quantidades de respostas obtidas por cada nota (Quadro 13) foram multiplicadas pela respectiva nota e obteve-se uma pontuação (Quadro 14).

**Quadro 11** Frequência de atribuição de cada nota nas competências para empregados sem cargo de liderança

Competências	Frequência de atribuição de nota*							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Compromisso com os Resultados	2	12	19	28	35	25	17	16
Disciplina e Organização	1	10	16	31	43	29	19	5
Trabalho em Equipe	1	13	23	32	37	22	16	10
Aprendizagem contínua	5	9	25	27	38	29	16	5
Iniciativa (Proatividade)	4	13	24	36	29	19	19	10
Habilidade para Integrar e se Relacionar	3	12	22	35	42	22	12	6
Ética, Integridade e Transparência	0	10	27	30	29	30	18	10
Comunicação	7	12	24	32	31	19	20	9

(\*) A nota foi estabelecida segundo grau de importância, sendo 1 o menos importante e 8 o mais importante.

Fonte: a autora

**Quadro 12** Relação entre a nota e sua frequência de atribuição

Competências	Relação entre a nota e sua frequência de atribuição								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Compromisso com os Resultados	2	24	57	112	175	150	119	128	767
Disciplina e Organização	1	20	48	124	215	174	133	40	755
Ética, Integridade e Transparência	0	20	81	120	145	180	126	80	752
Trabalho em Equipe	1	26	69	128	185	132	112	80	733
Aprendizagem contínua	5	18	75	108	190	174	112	40	722
Iniciativa (Proatividade)	4	26	72	144	145	114	133	80	718
Comunicação	7	24	72	128	155	114	140	72	712
Habilidade para Integrar e Relacionar	3	24	66	140	210	132	84	48	707

Fonte: a autora

Como se pode ver no Quadro 12, na relação entre a nota e sua frequência de atribuição (coluna TOTAL) têm-se a ordem de prioridade das competências a serem desenvolvidas para os empregados sem cargo de liderança da AMAZUL.

## 2) Considerando os dados contidos na Figura 8: Quantitativo das respostas em relação à massa de dados das competências para líderes.

Resultado: X-squared = 59.065, df = 25, p-value = 0.0001405  
Como p-value < 0,05, rejeitou H0: as variáveis não são independentes.

Portanto, considerando o nível de significância de 5%, há relação de dependência entre as diferentes competências e as notas atribuídas a cada uma delas. Neste caso, cabe a análise de correspondência, a seguir.

### Análise de correspondência

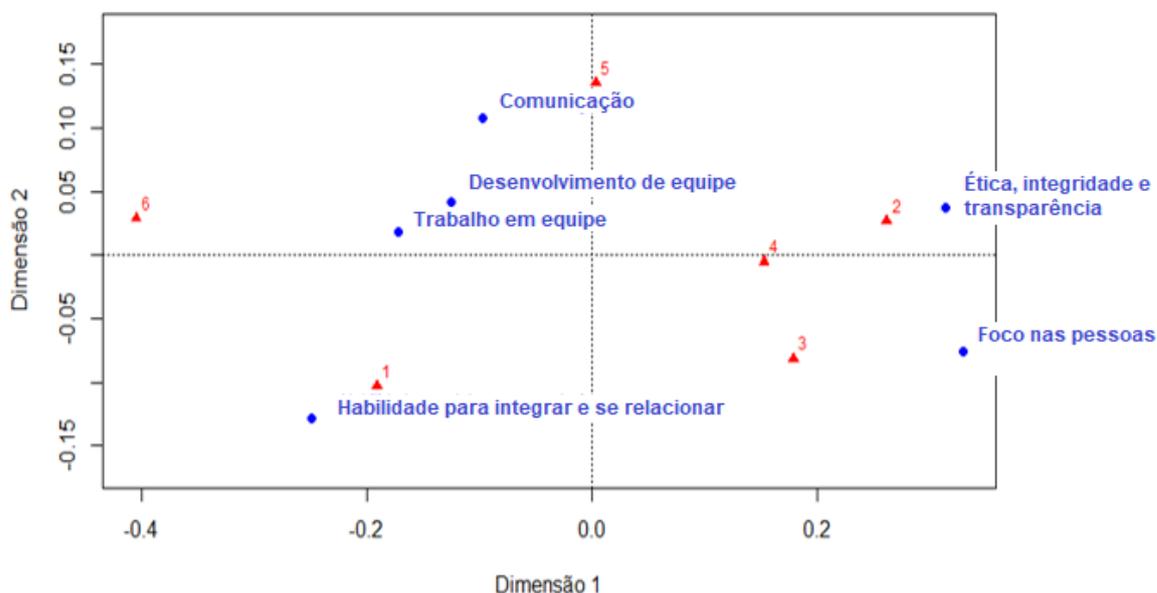
Dimensão	1	2
%	84,74%	9,69%



As duas dimensões conseguem captar 94,43% da variabilidade da nuvem de dados.

### Mapa perceptual

Figura 9 Quadro perceptual das competências essenciais e profissionais para líderes



Fonte: a autora

Considerando as competências de liderança, observa-se que habilidade para integrar e se relacionar apresentou baixo grau de importância (1). Por outro lado, comunicação apresentou grau de importância igual a 5.

## CAPÍTULO 4 — DISCUSSÃO

A AMAZUL é uma empresa pública, com empregados concursados, mas regidos pela CLT. Esses empregados, oriundos do mercado e muito especializados, trabalham sob a gestão de militares da Marinha Brasileira, cujas regras de funcionamento e cultura organizacional são diferentes da cultura de empresas privadas. Essa intersecção de culturas faz com que a empresa precise manter-se atenta ao clima organizacional e ao relacionamento entre as pessoas, para que esses aspectos não atrapalhem seus resultados.

Para ambas as questões – clima e relacionamento —, a comunicação é fundamental e, como pode ser observado na pesquisa, é também um ponto crítico a ser desenvolvido pelos gestores. De fato, no cotidiano da empresa observam-se duas questões importantes com relação a isso: a) a existência de muitas informações sigilosas acaba por comprometer a comunicação, portanto, há que se trabalhar com os gestores a medida dessa comunicação, de forma que nem exponha os dados sigilosos nem faça com que os empregados sintam falta de informações; b) a prática de *feedback* é pouco usual no meio militar, e isso se revela em avaliações de desempenho com distorções, possivelmente causadas pela falta de domínio de ferramentas usuais em empresas civis e privadas, tais como ferramentas de gestão de conflitos, de trabalho com grupos e de liderança participativa ou educadora, fora do espectro do comando e controle.

A importância de desenvolver a comunicação é fundamental também para o sucesso do próprio programa de EC. Como afirma Moraes (2011), é dos gestores a tarefa de manter uma adequada comunicação com os empregados, inclusive a respeito da EC, e isso contribui para a adesão aos programas implementados. O autor ressalta a importância da linguagem adequada, da clareza das informações e do diálogo contínuo e aberto entre gestores e empregados.

Ao mesmo tempo, e talvez por ser uma empresa pública, questões relacionadas à ética são ainda mais relevantes e devem ser um compromisso de todos que trabalham na empresa. Essa consciência ficou evidenciada pelos resultados da pesquisa, embora raramente se verifiquem problemas relacionados à ética no cotidiano organizacional da AMAZUL. É preciso

considerar que, quando se fala em ética, no meio militar, está se falando principalmente em legalidade e transparência na administração da coisa pública.

O fato de ter se destacado, para ambos os grupos, a necessidade de desenvolver a competência de trabalhar em equipe também é significativo dos pontos a serem aprimorados nas relações entre as pessoas, na empresa. Entre as competências a serem desenvolvidas por ambos os grupos apareceu trabalho em equipe, mas, para os líderes, essa competência foi acrescida do desenvolvimento das equipes, indicando a expectativa de um gestor educador. Esse relevante papel é apontado tanto por Madruga (2018) quanto por Eboli (2014), que ressalta o quanto a postura do líder pode contribuir para reforçar a mentalidade da aprendizagem contínua.

Os resultados obtidos com a pesquisa vêm ao encontro do que a EC da empresa já percebia de maneira empírica. Da sua análise, e considerando que não é possível, na realidade da AMAZUL, desenvolver mais do que quatro competências ao ano, as competências a serem desenvolvidas prioritariamente nos empregados que não possuem cargo de liderança são as seguintes:

- a) Compromisso com os resultados
- b) Disciplina e organização
- c) Ética, integridade e transparência
- d) Trabalho em equipe

Já para os líderes, as competências a serem desenvolvidas prioritariamente são:

- a) Ética, integridade e transparência
- b) Comunicação
- c) Desenvolvimento e trabalho em equipe.

Essas competências, portanto, serão recomendadas para o programa de EC da AMAZUL durante o ano de 2023.

Como afirma Meister (1999) o objetivo da EC é desenvolver as competências críticas dos colaboradores da empresa visando aos seus resultados. Com a pesquisa realizada, conseguiu-se levantar a opinião de empregados e gestores a respeito dessas competências críticas não de forma isolada, mas interseccionada, o que possivelmente aumente as chances de se desenvolver um programa de EC que gere adesão e comprometimento dos profissionais, contribuindo efetivamente para o atingimento dos resultados da

empresa.

Descobertas as competências mais importantes para empregados e líderes, as afirmativas do questionário da pesquisa (Quadros 7 e 8) foram assumidas como desdobramentos dessas competências e, a partir de tais desdobramentos, foram elencados os temas que precisam ser trabalhados para oportunizar o desenvolvimento de tais competências. Em alguns casos, os temas são comuns para empregados e para líderes. Em outros, são mais atinentes a uma ou outra categoria.

Dessa forma, elaborou-se o Mapa Formativo para o Programa de Educação Corporativa da AMAZUL 2023, com todas as ações de formação propostas, assinalando quando são obrigatórias, opcionais, ou quando não se aplicam. O mapa sinaliza ainda o tipo de ação formativa a ser oferecida para cada competência — palestra, workshop, curso, comunidade de prática, estudo de caso ou autoinstrucional — e propõe que possam ser realizadas turmas mistas de empregados e líderes para competências que precisem ser desenvolvidas por ambos os grupos, melhorando a integração entre as equipes e proporcionando um ambiente de aprendizagem mais diverso e rico.

Para definir o formato das ações, foram usadas as estratégias citadas por Moscardini e Klein (2015), apresentadas no Quadro 2, e definida a carga horária com base no que já é praticado na AMAZUL.

As competências, seus desdobramentos, os temas e o mapa formativo serão apresentados para o Programa de Educação Corporativa da AMAZUL 2023, como contribuição dessa dissertação para as ações da empresa. Esse programa pode ser consultado no Apêndice J dessa dissertação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve início com o estudo da conceituação da EC por diferentes autores, de seu histórico e de recomendações para sua implementação, e prosseguiu com o desenvolvimento de uma pesquisa por meio da qual se procurou descobrir quais competências deveriam ser trabalhadas prioritariamente com os gestores e empregados da AMAZUL. Seu intuito foi expresso no problema de pesquisa, que se debruçou sobre as competências a serem desenvolvidas em empregados e líderes para elevar o desempenho das entregas e os resultados ao nível desejado pela corporação.

Analisando o problema de pesquisa à luz do estudo realizado, é preciso considerar que não havia margem para uma resposta exata a ele. Em um mar de competências consideradas importantes para a empresa, todas elas contribuem para melhora seus resultados e são, idealmente, relevantes para melhorar o desempenho das equipes.

No entanto, a realidade se impõe e não é possível, na empresa estudada, desenvolver todas as competências ao mesmo tempo. De acordo com a realidade, na AMAZUL, pode desenvolver, com empregados e gestores, ao longo de um ano, o número máximo de quatro competências para cada grupo. O objetivo geral do trabalho propõe identificar quais competências essenciais da empresa deveriam ser desenvolvidas, de forma prioritária, no Programa de Desenvolvimento de Lideranças e no Programa de Desenvolvimento de Empregados. Esse objetivo foi plenamente atendido, uma vez que a pesquisa apontou as quatro competências mais relevantes para empregados — compromisso com os resultados, disciplina e organização, ética, integridade e transparência e trabalho em equipe — e as e três competências mais relevantes para gestores — ética, integridade e transparência, comunicação e desenvolvimento e trabalho em equipe.

Trata-se de um resultado que reflete o que se percebe na empresa: se por um lado os gestores (militares) esperam dos empregados um comportamento quase militar em termos de disciplina, ética e relacionamento interpessoal, por outro, os empregados (civis) esperam dos gestores um tipo de interação e comunicação incomuns nos meios militares. Acredita-se que uma forma de começar a resolver essa equação possa ser realizar ações formativas com

turmas mistas, de líderes e empregados, interagindo e refletindo juntos sobre as questões comuns.

Da mesma forma foram atendidos os objetivos específicos desse trabalho, quais sejam: 1) Definir Educação Corporativa a partir da visão de diversos autores. 2) Estabelecer uma priorização das competências exigidas pela empresa, por ordem de relevância, a partir das percepções de gestores e empregados da sede administrativa da empresa. 3) Apresentar uma proposta com competências a serem desenvolvidas nos gestores e nos empregados.

O primeiro objetivo específico foi atingido no capítulo inicial desta dissertação, quando foram apresentados diferentes teóricos não apenas conceituando a EC, mas também apontando maneiras de implementá-la e desafios para essa implementação.

O segundo e o terceiro objetivos específicos também foram atingidos, uma vez que a priorização foi feita pelos respondentes da pesquisa e obteve-se não apenas insumos para definir as competências a serem trabalhadas em um próximo programa de EC da empresa, possivelmente em 2023, como também resultados que podem subsidiar programas para outros anos e desencadear discussões sobre novos caminhos e competências a serem trabalhados, em um processo de desenvolvimento contínuo cuja meta são patamares sempre mais elevados de excelência.

O processo de desenvolver a pesquisa, em si, foi bastante interessante, uma vez que a primeira proposta de questionário não atendeu às expectativas e foi necessária sua reelaboração. Dessa forma, o que se apresentou como uma dificuldade inicial acabou gerando muito aprendizado que será, seguramente, aproveitado inclusive em futuras ações da EC da empresa.

Por fim, como sugestões para aprofundamento e novos estudos, é interessante salientar algumas questões, tais como: a) a influência da cultura militar no desenvolvimento de competências comportamentais; b) a interseção entre a cultura organizacional das empresas privadas e a dos serviços públicos, que tem nas empresas públicas um lugar privilegiado de manifestação; c) a gestão por competências em empresas públicas e seu impacto na prestação do serviço; d) o que a empresa pública tem para aprender com o setor privado, em termos de gestão e vice-versa.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, Raphael D. et al. Benefícios alcançados por meio de um modelo de gestão ágil de projetos em uma empresa de jogos eletrônicos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 1, p. 15-27, 2014.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Anais XV, São Paulo, 2008.

AMAZUL. Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. Disponível em <https://www.amazul.mar.mil.br/>. Acesso em 30/11/2022.

ANDRELO, Roseane. **As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível**. São Paulo: Unesp Digital, 2016.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Rosanna. Revisitando Knowloes e Freire: Andragogia versus pedagogia, ou o dialógico como essência da mediação socio pedagógica. In **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 44, p. 1-19, 2018.

BES, Pablo et al. **Andragogia e educação profissional**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BERMUDES, Wanderson Lyrio. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. In **Vértices**, Campos dos Goytacazes/RJ, v.18, n.2, p. 7-20, maio/ago. 2016.

BLOOM, B. et al. **Taxonomia dos objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1983.

BRASIL. Ministério da Economia. **Painel de monitoramento de serviços federais**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/painel-de-monitoramento-de-servicos-federais/#ancora-geral>. Acesso em 10/11/2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.706**, de 8 de agosto de 2012. Autoriza a criação da empresa pública Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. - AMAZUL e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12706.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.706%2C%20DE%208,AMAZUL%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12706.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.706%2C%20DE%208,AMAZUL%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias). Acesso em 10/11/2022.

BRASIL. Casa Civil. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm).

Acesso em 30/11/2022.

BRASIL. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 30/11/2022.

CAMARGO, R. A.; RIBAS, T. **Gestão ágil de projetos**. São Paulo: Saraiva, 2019.

CARVALHO, Jair Antonio de et al. Andragogia: considerações sobre a aprendizagem do adulto. In **REMPEC - Ensino, Saúde e Ambiente**, v. 3, n. 1, p. 78-90, 2010.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 9. ed. Salvador: Juspodivum, 2021.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional** - A dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edílson; DIAS FILHO, José Maria (Coords.). **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, A. M. A. **Educação Corporativa**: Um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COSTA, Sílvia Maria. Fundamentos constitucionais para a gestão pública. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (org). **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, Daniele. Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. In **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 337-358, 2010.

EBOLI, Marisa. Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa**: Muitos Olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa; HOURNEAUX JÚNIOR, Flávio; CASSIMIRO, Wagner Toyama. EC e os desafios para sua efetivação: processo de implantação e fatores críticos de sucesso. In: EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa**: Muitos Olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

ESTEVES, Luciana Proença; MEIRIÑO, Marcelo. A EC e a gestão do conhecimento. In XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_042M.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf). Acesso em: 30 maio 2022.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**: noções básicas em pesquisa

científica. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, Patricia Itala. Gestão por Competências. In: RAMAL, Andrea (Org.). **Educação Corporativa: Fundamentos e Gestão**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

FRANCO et al. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. In **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 2, maio/ago. 2015, p. 74-99.

FURLAN, Luiz Fernando. **Educação Corporativa: Contribuição para a competitividade**. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUEDES, Elieti Cadamuro; CRUZ, Julio Cesar Tomasi. EC e inclusão digital no cenário da Administração Pública. In **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 21, n. 3, p. 1736-1748, 2017.

KANAANE, Roberto et al. Gestão Pública estratégica e a visão do futuro. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (org). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). **Qualitative research in health care**. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. In **Ensino em Revista**, Uberlândia, 2021, v. 28, p. 1-18.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa: Competências e técnicas de ensino presencial e on-line, fábrica de conteúdo, design digital, design thinking e gamification**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, A; FUERTH, L.R. A EC e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras. In **Revista Cadernos de Administração**, 2008.

MEDEIROS, David Roberto. **Comunicação e educação corporativa**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2018.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: Gestão do Capital Intelectual através das universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. 21ª Ed. São Paulo: Jurídico Atlas, 2007.

MORAES, Márcia Vila Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa**. São Paulo: Érica, 2011.

MORAES, Samuel de Barros; LANGHI, Celi. **Avaliação de competências para a tecnologia da informação sustentável (Green IT)**. São Paulo: Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação tecnológica, 2019.

MOSCARDINI, Ticiania; KLEIN, Amaroinda Zanela. Estratégias de EC e suas relações com os diferentes aprendizados organizacionais. In **Revista Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

MULLER, Cláudia C. **EAD nas organizações**. Curitiba: IESDE, 2012.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

OLIVEIRA, T. M. V. **Escalas de mensuração de atitudes**: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **FECAP**, v. 2, n. 2, 2001.

PANDOVE, Divya; GOEL, Shivan; RANI, Rinkl. Systematic review of clustering highdimensional and large datasets. **ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data (TKDD)**, ACM, v. 12, n. 2, p. 16, 2018.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por Competências**. Brasília: Enap, 2015.

PRADO, Mariele Vilela Bernardes. **Métodos de análise de correspondência múltipla**: estudo de caso aplicado à avaliação da qualidade do café. Mariele Vilela Bernardes Prado. Dissertação (mestrado) apresentada à Universidade Federal de Lavras, 2012.

PEREIRA, Eliane. **Relações Públicas e Educação Corporativa**: um estudo multicasos. TCC (Graduação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, São Paulo, 2012.

QUARTIERO, Elisa M.; BIANCHETTI, Lucídio. (2005). **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez.

RAMAL, Andrea. **Educação Corporativa**: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RODRIGUES, Ana Maria. Metodologias de Ensino-Aprendizagem na Educação Corporativa. In: RAMAL, Andrea (Org.). **Educação Corporativa**: Fundamentos e Gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RODRIGUES, Carlos E. e ORTIGOSO, Sandra A. F. As Informações e a Tomada de Decisões do Gestor Público. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (org). **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHLOCHAUER, Conrado. **Lifelong learners**: o poder do aprendizado contínuo: aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças. São Paulo: Editora Gente, 2021.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. In **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

TAVARES, Cristina de Araujo. **ECe serviço público**: a ENAP em perspectiva. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, 2003.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por competências no serviço público: uma estratégia em gestão**. Tese (Pós-Graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

VIEIRA, Fábio Henrique Antunes; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Etapas da implementação da ECe seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. In **Revista Produção**, v. 22, n. 2, 2012, p. 296-308).

ZAVATTI, Waleska Yone Yamakawa; BALDUÍNO, Maria Aparecida Canale. **ECno Setor Público**: um estudo sobre o Tribunal de Contas do Estado de Goiás. Portal Educação: Goiânia, 2013.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Protocolo para desenvolver a pesquisa

#### PROTOCOLO PARA DESENVOLVER A PESQUISA

##### **Parte I — Procedimentos para a elaboração do questionário.**

1. Elaborar conteúdo baseado nos conceitos da Educação Corporativa.
2. Elaborar o roteiro de pesquisa e as questões para avaliação (Apêndice G).
3. Entrar em contato via telefone, e-mail e através das ferramentas de e-mail corporativo com as pessoas que participarão do questionário, expor o objetivo e a metodologia para verificar a disponibilidade de participar da pesquisa.
4. Enviar convite formal, via correio eletrônico, e solicitar a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, Apêndice C.
5. Agendar uma reunião via Webex ou mesmo presencial para explicar o objetivo da pesquisa, modo de acesso e prazo para acesso.
6. Disponibilizar o acesso aos participantes.
7. Enviar as pesquisas de avaliação.

##### **Parte II — Procedimento para questionário/grupo focal com os empregados e gestores.**

1. Elaborar o roteiro de entrevista e as questões para os gestores (Apêndice G).
2. Reunir o contato dos gestores que concordaram em responder o questionário.
3. Entrar em contato, via correio eletrônico, para expor sobre a presente pesquisa e convidá-lo a participar.
4. Solicitar a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, Apêndice C.
5. Agendar entrevista via plataforma Webex ou pessoalmente numa sala reservada da empresa com disponibilidade de computadores para responder ao questionário.
6. Aplicar o questionário.
7. Validar dados obtidos por meio de grupos focais (Apêndice D).

##### **Parte III — Guia para a análise de dados e elaboração do relatório.**

1. Os passos serão definidos durante a análise de dados.

## Apêndice B - Roteiro para realização do grupo focal

### ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DO GRUPO FOCAL

#### Parte I — Introdução.

1. Agradecer a disponibilidade do empregado/gestor em participar da pesquisa;
2. Esclarecer sobre o propósito da pesquisa, as suas contribuições e objetivos principais;
3. Explicar a respeito da confidencialidade dos dados;
4. Perguntar se possui alguma dúvida;

#### Parte II — Questões específicas

1. Você já participou de treinamentos oferecidos pela Empresa?
2. Com base no material disponibilizado, você acredita que o desenvolvimento das competências mencionadas pode melhorar o desempenho do empregado?
3. Você participaria de um programa de desenvolvimento que se propusesse a desenvolver essas competências?
4. Com base no material disponibilizado, você acredita que o desenvolvimento das competências mencionadas pode melhorar o desempenho dos gestores?
5. Um programa de desenvolvimento que lhe proporcione optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, figuras) onde cada empregado possa acessar aquele que entende melhor facilitar seu aprendizado, no seu entender, facilitaria sua aprendizagem?

#### Parte III — Guia para a análise de dados e elaboração do relatório.

1. Os passos serão definidos durante a análise de dados.

## Apêndice C - E-mail convite para participação da pesquisa

### E-MAIL CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA

Prezado colega,

Com autorização da diretoria da empresa, estou realizando uma pesquisa de mestrado a respeito das competências profissionais e essenciais para empregados e gestores da AMAZUL. A ideia é obter uma hierarquização dessas competências, conforme seu grau de importância para a equipe de nossa sede administrativa.

Essa pesquisa me permitirá apresentar uma proposta de programa de Educação Corporativa mais condizente com as necessidades de nossa organização, de forma que possamos melhorar ainda mais nosso desempenho e alcançar os níveis de excelência desejados por todos nós, não apenas nos resultados apresentados, mas também em nossas interações diárias.

Por favor, clique no link para respondê-la. Não leva mais do que 15 minutos e você me ajudará muito.

Obrigada

Daniela Amorim Ferreira  
Gerente de Gestão de Pessoas

## Apêndice D - Formulário Google Forms utilizado para aplicação do primeiro questionário

### PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

#### QUESTIONÁRIO

Idade

Gênero

Tempo de empresa  
(anos)Organização/Empres  
a

As frases abaixo devem ser analisadas quanto ao grau de importância para apoiar a Pesquisa sobre a composição do Programa de Educação Corporativa da Empresa. As questões foram embasadas nas competências essenciais e profissionais da organização que impactam diretamente o desempenho e os resultados a serem alcançados. Quanto mais você julgar que os conhecimentos, habilidades e atitudes mencionadas nas frases abaixo o motivem para a realização do trabalho no seu cotidiano, maior o grau de importância a ser considerado.

#### Competências Essenciais e Profissionais

As perguntas de 01 a 14 visam identificar qual o **grau de importância** para os comportamentos listados abaixo, para que se alcance a desenvolvimento adequado na execução do trabalho na AMAZUL.

#### COMPROMISSO

1. Buscar o atingimento dos resultados esperados com os recursos disponíveis e dentro dos prazos e finalidades definidos.

Não se aplica  
Não sei

Nada  
Importante

Pouco  
Importante

Parcialmente  
Importante

Importan  
te

Muito  
Importante

Imprescin  
dível

#### COMPROMISSO

2. Focar o aprendizado nos objetivos da empresa, buscando agir com determinação, mesmo diante de imprevistos, verificando e reduzindo eventuais desvios, estando atento aos prazos, à equipe e demais envolvidos.

Não se aplica  
Não sei

Nada  
Importante

Pouco  
Importante

Parcialmente  
Importante

Importan  
te

Muito  
Importante

Imprescin  
dível

#### RESPONSABILIDADE

3. Fortalecer e desenvolver a responsabilidade de maneira integrada entre áreas, buscando organização e disciplina para garantir a execução das tarefas solicitadas.

Não se aplica  
Não sei

Nada  
Importante

Pouco  
Importante

Parcialmente  
Importante

Importan  
te

Muito  
Importante

Imprescin  
dível

<b>RESPONSABILIDADE</b>	4. Realizar e controlar suas atividades, definindo as prioridades e respeitando os métodos e normas pré-definidas.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>INICIATIVA</b>	5. Aprender constantemente, inclusive nas questões pertinentes à sua área e papel.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>INICIATIVA</b>	6. Desenvolver relações positivas, facilitar o trabalho da equipe e contribuir para a instauração de um clima positivo.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>INOVAÇÃO</b>	7. Investir e desenvolver a formação tanto no âmbito profissional como no pessoal de forma permanente e proativa, não se restringindo apenas ao ambiente acadêmico.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>INOVAÇÃO</b>	8. Acompanhar, utilizando as metodologias adequadas, as novas tendências atinentes a sua área; aperfeiçoar-se continuamente para a vivência nos novos ambientes organizacionais e adquirir as atuais habilidades requisitadas.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>INICIATIVA</b>	9. Tomar a iniciativa na solução de problemas e demonstrar proatividade na execução do trabalho.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível

<b>INICIATIVA</b>	10. Contribuir com ideias e soluções, sem esperar ser solicitado. Demonstrar dinamismo e agilidade nas tarefas, para além do esperado.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>RESPONSABILIDADE</b>	11. Manter o equilíbrio emocional e entregar os resultados esperados diante de imprevistos e tensões no relacionamento pessoal.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>INTEGRIDADE</b>	12. Favorecer ações dialógicas que ressaltem princípios éticos, íntegros e transparentes na conduta profissional, tanto no desempenho das atividades, como no relacionamento com as pessoas dentro do ambiente de trabalho.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>RESPONSABILIDADE</b>	13. Expressar-se com clareza e precisão, sendo assertivo na exposição de suas ideias e demonstrando respeito pelas ideias dos outros.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível
<b>INOVAÇÃO</b>	14. Adaptar com facilidade o que é aprendido ao que é aplicado, bem como o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescindível

### Competências Profissionais e Essenciais de Liderança

As perguntas de 15 a 25 visam identificar quais os comportamentos imprescindíveis para que o Gestor do empregado AMAZUL consiga desenvolver sua liderança de forma assertiva e coerente.

<b>INICIATIVA</b>	15. Integrar pessoas que são importantes para o tema ou situação que está sendo tratada, criando condições para que os conflitos sejam resolvidos e, quando possível, interesses conciliados.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>INICIATIVA</b>	16. Entender o que o outro diz e inclusive o que não é dito, procurando entender e compreender os estados emocionais de seus colegas de trabalho.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>COMPROMISSO</b>	17. Adotar a escuta ativa, ouvir as pessoas prestando atenção genuinamente, validar e acolher o que está sendo dito sem julgamentos.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>INICIATIVA</b>	18. Valorizar o desenvolvimento profissional dos empregados, visando a retenção e o compartilhamento do conhecimento com seus colegas.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>RESPONSABILIDADE</b>	19. Conectar todos da equipe com o propósito de negócio da empresa e da área específica em que estão imersos.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>COMPROMISSO</b>	20. Desenvolver estratégias para o alcance das metas pela equipe. Promover a integração, gerar resultados e estimular a produtividade.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível

<b>COMPROMISSO</b>	21. Saber receber e dar feedback de forma contínua e não se omitir, o que o ajuda a reconhecer contribuições, identificar pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>RESPONSABILIDADE</b>	22. Compreender a cultura da empresa e entender que as atitudes, resultados e decisões devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>RESPONSABILIDADE</b>	23. Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>INOVAÇÃO</b>	24. Envolver as pessoas certas para que por meio do compartilhamento de informações, sejam dadas soluções aos problemas, privilegiando o bem comum e fortalecendo o relacionamento ao considerar as individualidades.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível
<b>INOVAÇÃO</b>	25. Empenhar-se na criação de um espírito de equipe.					
Não se aplica Não sei	Nada Importante	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante	Imprescin dível





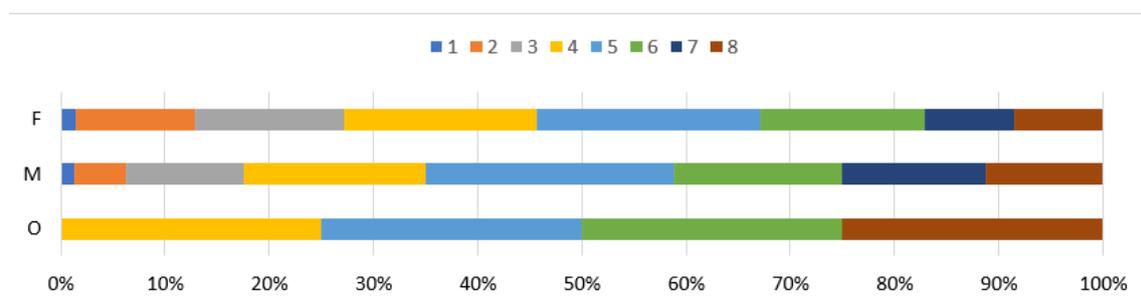
Competências Profissionais e Essenciais de Liderança - Bloco 03							
<p>As perguntas de 17 a 22 visam identificar qual o grau de importância para os comportamentos listados abaixo, para que se alcance a boa execução do trabalho na AMAZUL.</p> <p>Elas foram embasadas nas competências essenciais e profissionais da organização que impactam diretamente o desempenho e os resultados a serem alcançados. Quanto mais você julgar que os conhecimentos, habilidades e atitudes mencionadas nas frases abaixo o motivem para a realização do trabalho no seu cotidiano, maior o grau de importância a ser considerado, portanto considere o grau 01 como o menos importante e o grau 06 como o mais importante.</p> <p>Atenção, você não deve usar o mesmo grau de importância nas respostas deste bloco, portanto, cada resposta deverá ter seu grau de importância atribuído na escala entre 1 e 6!</p>							
VALORES AMAZUL + COMPETÊNCIA	Questões	Grau de Importância					
		1	2	3	4	5	6
<b>INICIATIVA</b> Habilidade para integrar e se relacionar	17. Integrar pessoas que são importantes para o tema ou situação que está sendo tratada, criando condições para que os conflitos sejam resolvidos e, quando possível, os interesses conciliados. Entender o que o outro diz e inclusive o que não é dito, procurando entender e compreender os estados emocionais de seus colegas de trabalho.						
<b>COMPROMISSO E INICIATIVA</b> Foco nas pessoas	18. Adotar a escuta ativa, ouvir as pessoas prestando atenção genuinamente, validar e acolher o que está sendo dito, sem julgamentos. Valorizar o desenvolvimento profissional dos empregados, visando à retenção e ao compartilhamento do conhecimento com seus colegas.						
<b>RESPONSABILIDADE E INICIATIVA</b> Desenvolvimento de equipe	19. Conectar todos da equipe com o propósito de negócio da empresa e da área específica em que estão imersos. Desenvolver estratégias para o alcance das metas pela equipe. Promover a integração, gerar resultados e estimular a produtividade.						
<b>COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE</b> Comunicação	20. Saber receber e dar feedback de forma contínua e não se omitir, o que o ajuda a reconhecer contribuições, identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento. Compreender a cultura da empresa e entender que as atitudes, resultados e decisões devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições.						
<b>INTEGRIDADE</b> Ética, integridade e Transparência	21. Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.						
<b>INOVAÇÃO</b> Trabalho em equipe	22. Envolver as pessoas certas para que, por meio do compartilhamento de informações, sejam dadas soluções aos problemas, privilegiando o bem comum e fortalecendo o relacionamento ao considerar as individualidades. Empenhar-se na criação de um espírito de equipe.						

## Apêndice F - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por gênero

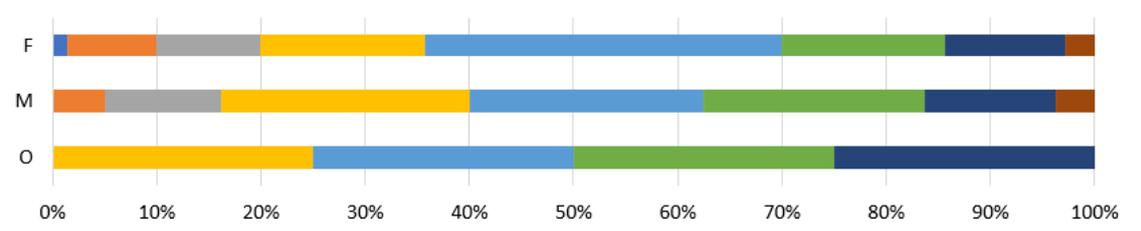
### Parte 1: Competências para os empregados sem cargo de gestão

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

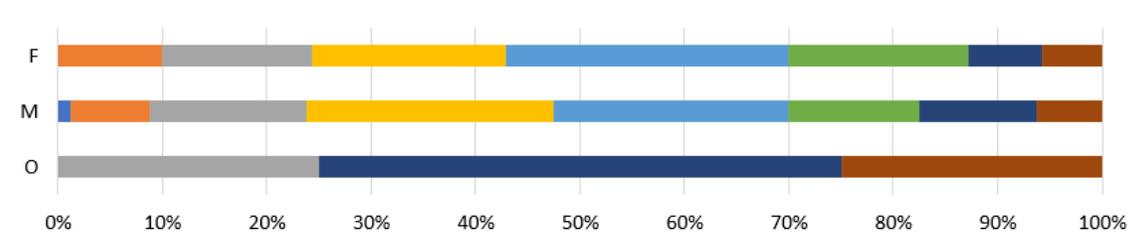
#### 1. Competência: Compromisso com os resultados



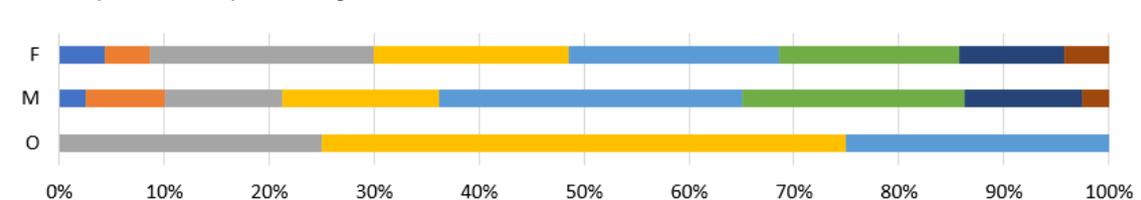
#### 2. Competência: Disciplina e organização



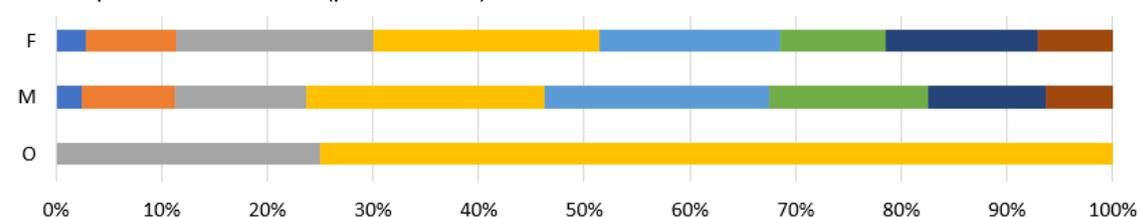
#### 3. Competência: Trabalho em equipe



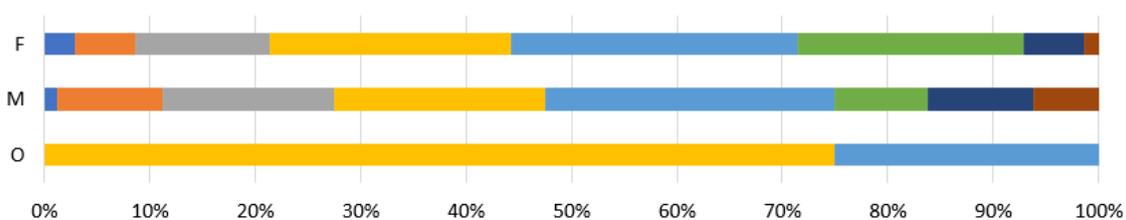
#### 4. Competência: Aprendizagem contínua



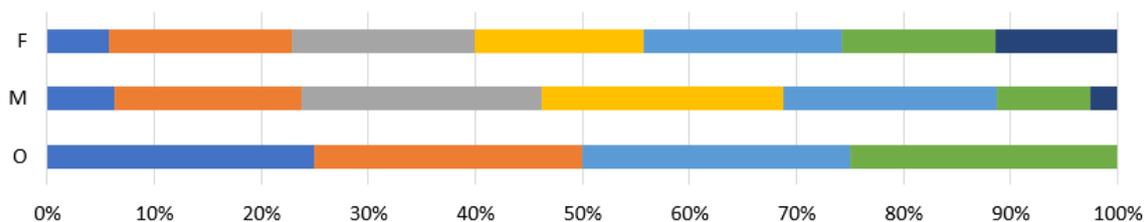
#### 5. Competência: Iniciativa (proatividade)



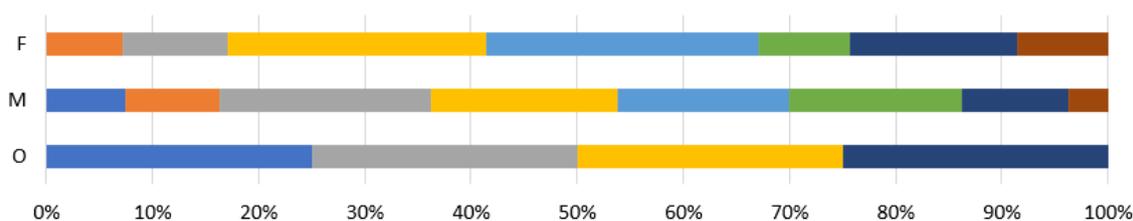
## 6. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



## 7. Competência: Ética, integridade e transparência



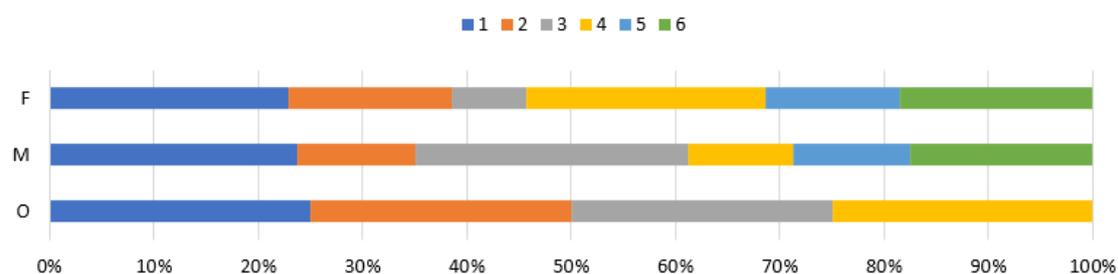
## 8. Competência: Comunicação



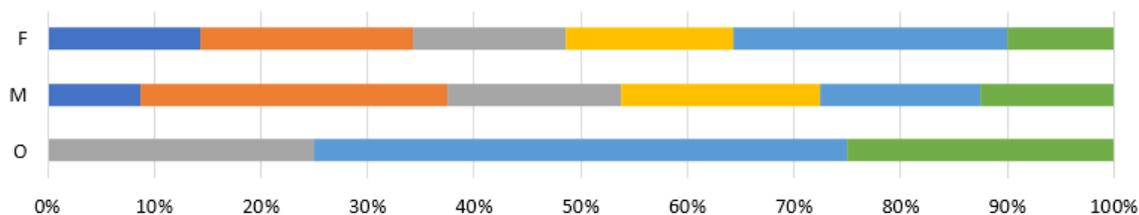
## Parte 2: Competências para os líderes

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

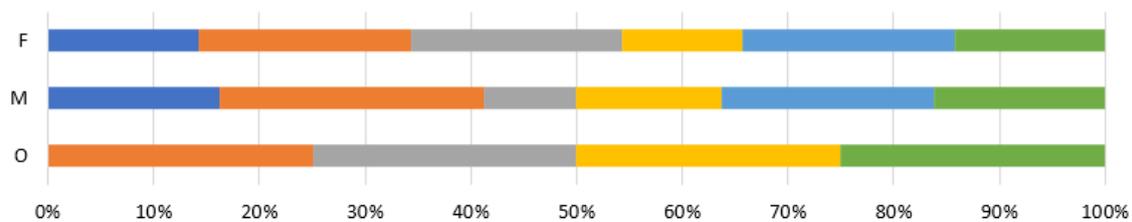
### 1. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



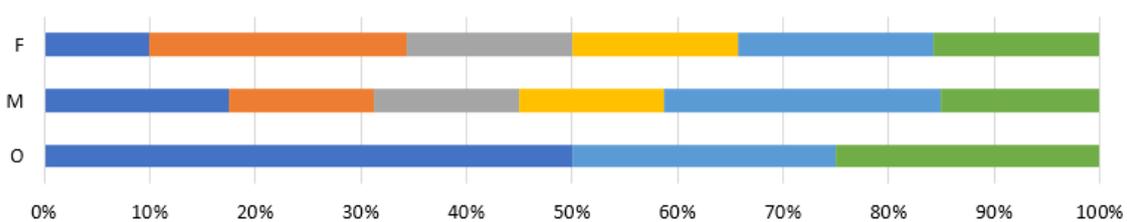
### 2. Competência: Foco nas pessoas



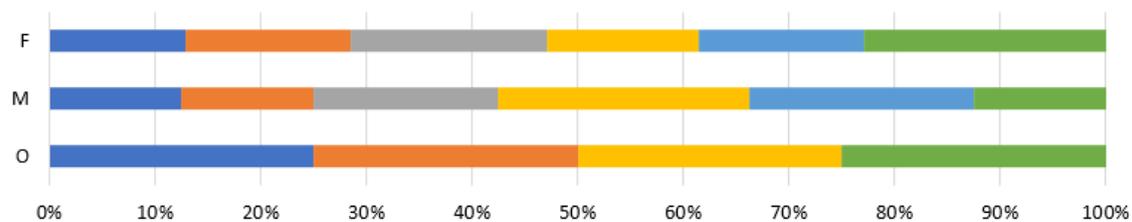
### 3. Competência: Desenvolvimento de equipe



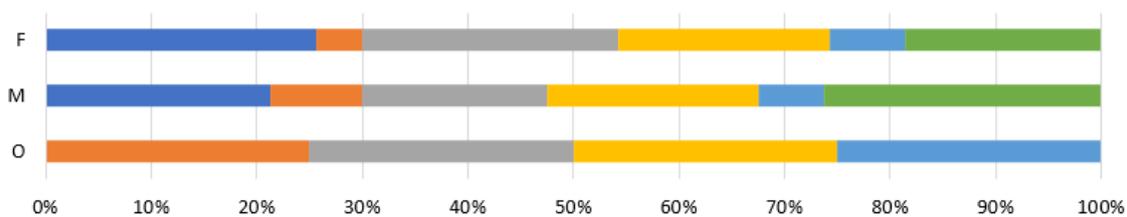
### 4. Competência: Comunicação



### 5. Competência: Ética, integridade e transparência



### 6. Competência: Trabalho em equipe

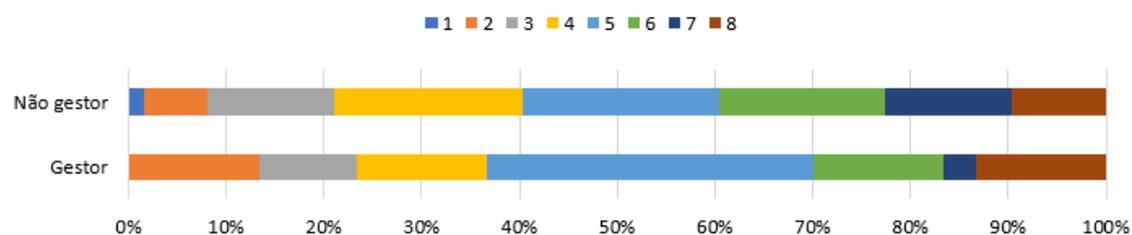


## Apêndice G - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por cargo

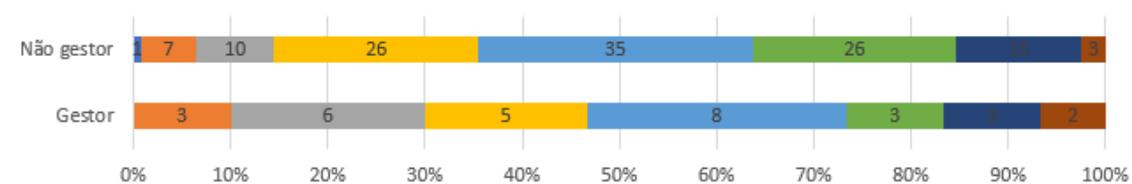
### Parte 1: Competências para os empregados sem cargo de gestão

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

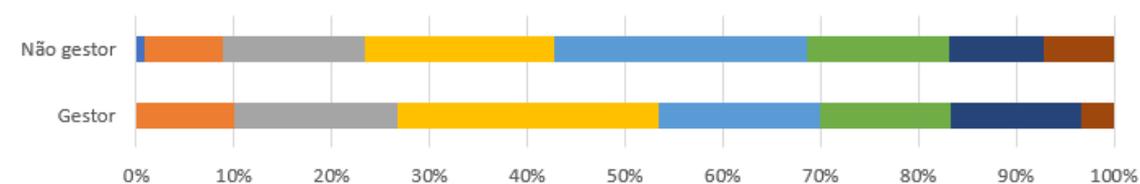
#### 1. Competência: Compromisso com os resultados



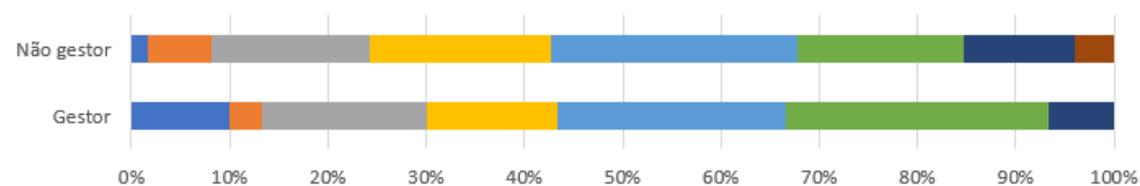
#### 2. Competência: Disciplina e organização



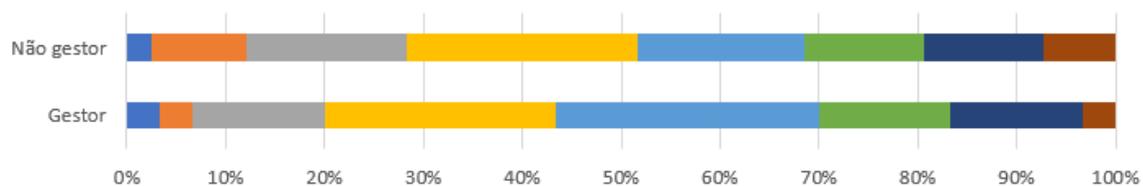
#### 3. Competência: Trabalho em equipe



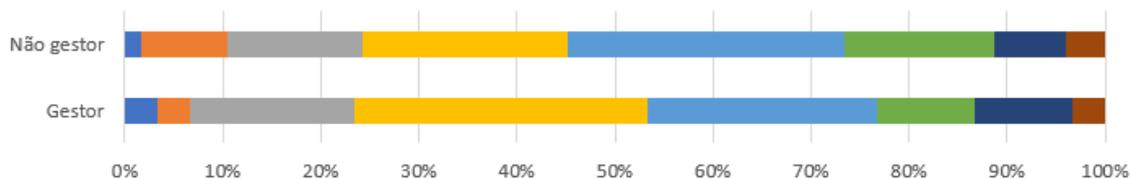
#### 4. Competência: Aprendizagem contínua



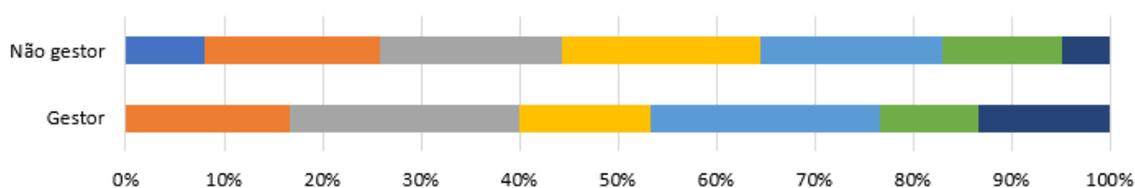
#### 5. Competência: Iniciativa (proatividade)



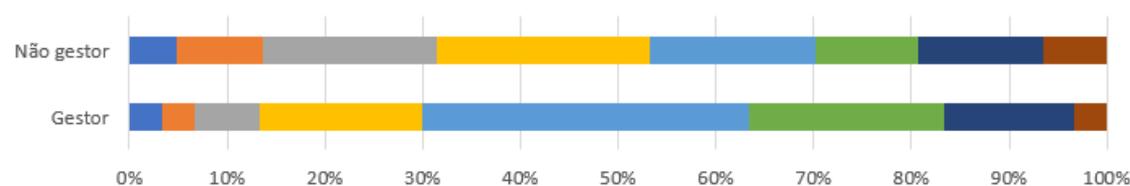
## 6. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



## 7. Competência: Ética, integridade e transparência

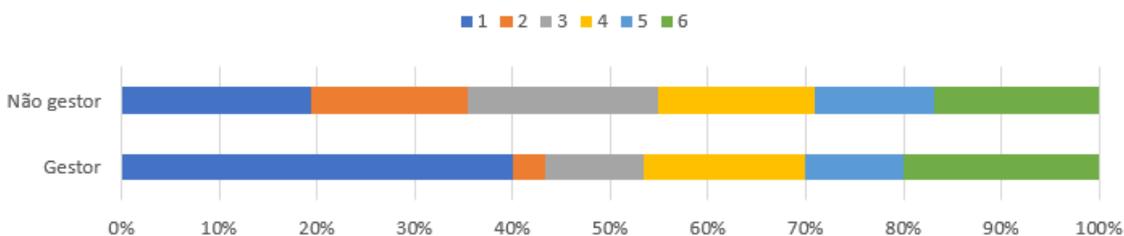


## 8. Competência: Comunicação

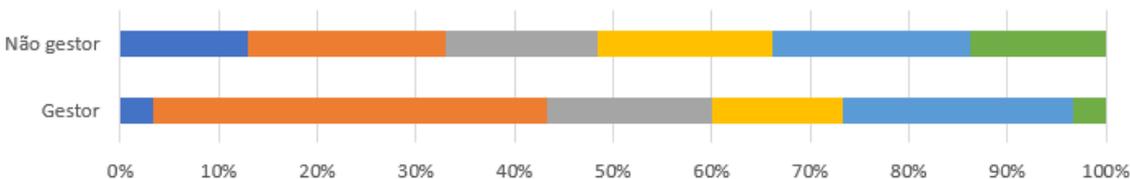
**Parte 2: Competências para os líderes**

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

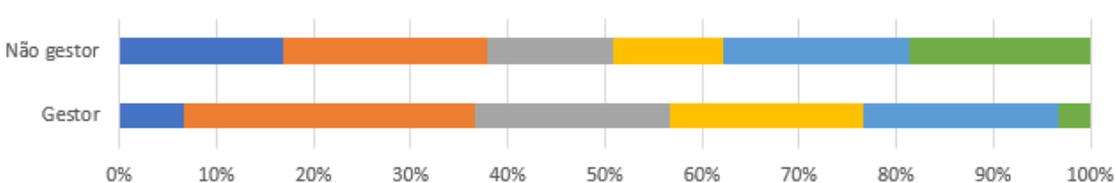
## 1. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



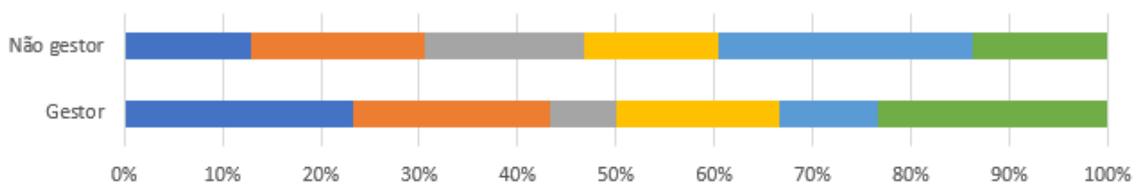
## 2. Competência: Foco nas pessoas



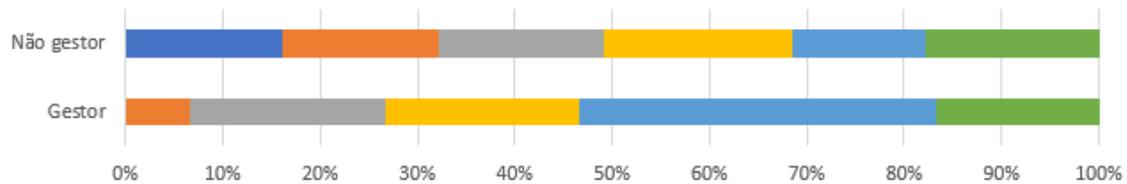
## 3. Competência: Desenvolvimento de equipe



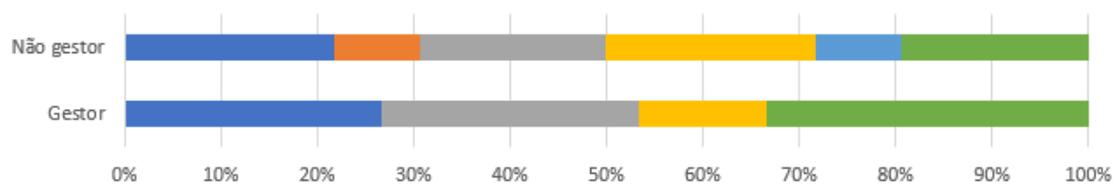
#### 4. Competência: Comunicação



#### 5. Competência: Ética, integridade e transparência



#### 6. Competência: Trabalho em equipe

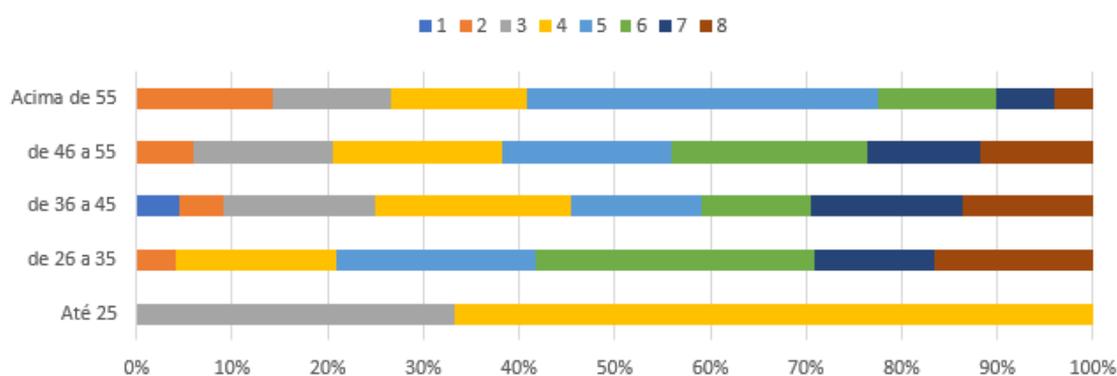


## Apêndice H - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por idade

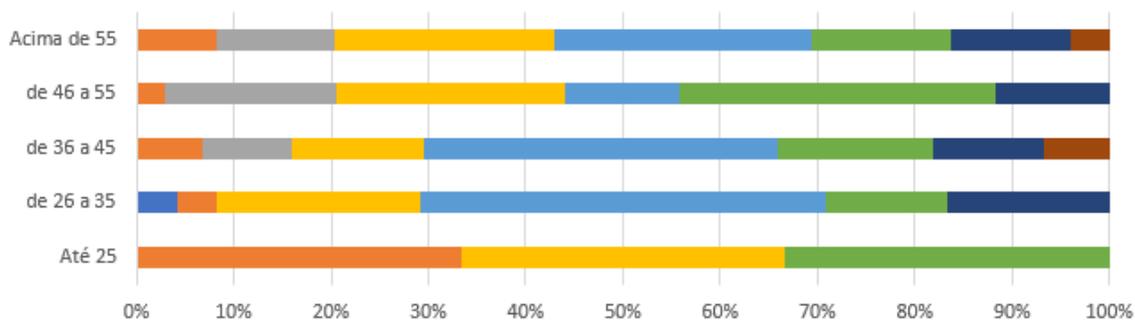
### Parte 1: Competências para os empregados sem cargo de gestão

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

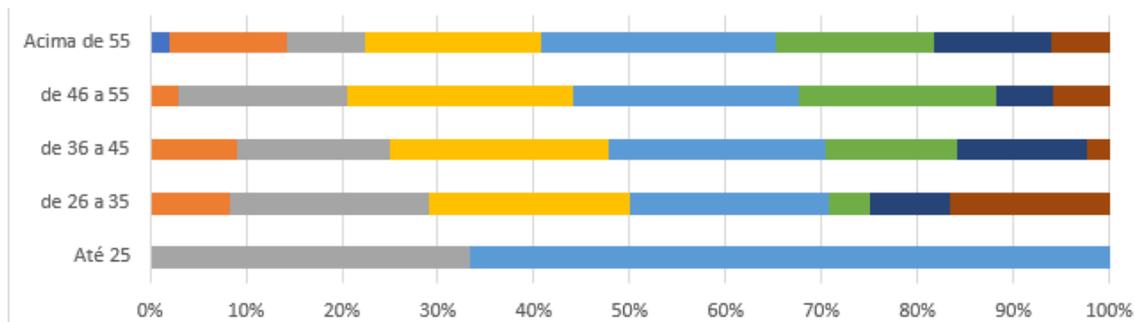
#### 1. Competência: Compromisso com os resultados



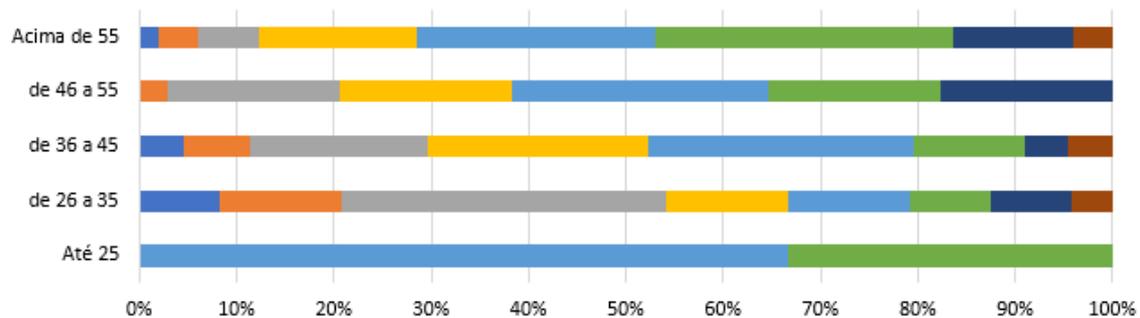
#### 2. Competência: Disciplina e organização



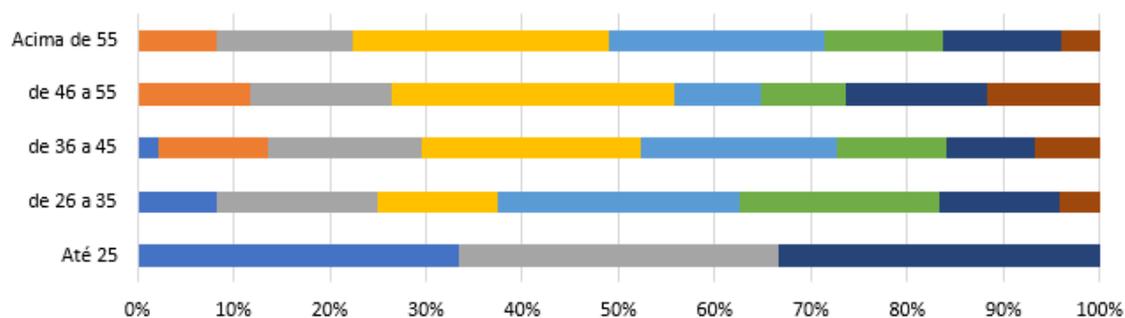
#### 3. Competência: Trabalho em equipe



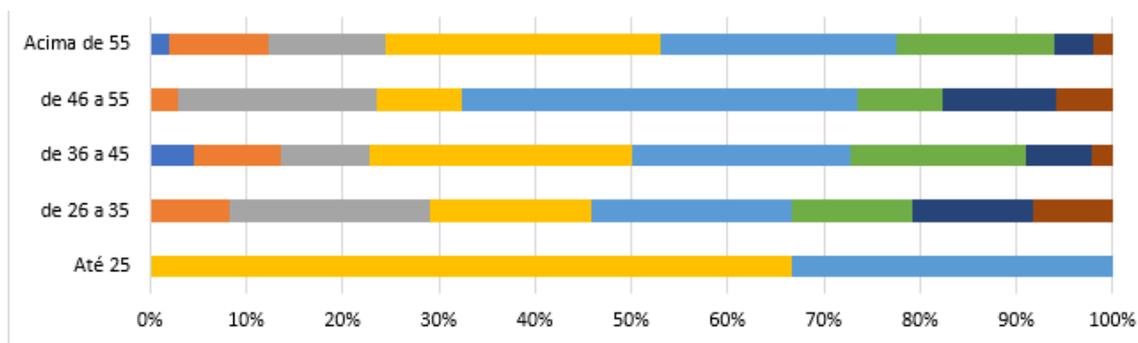
#### 4. Competência: Aprendizagem contínua



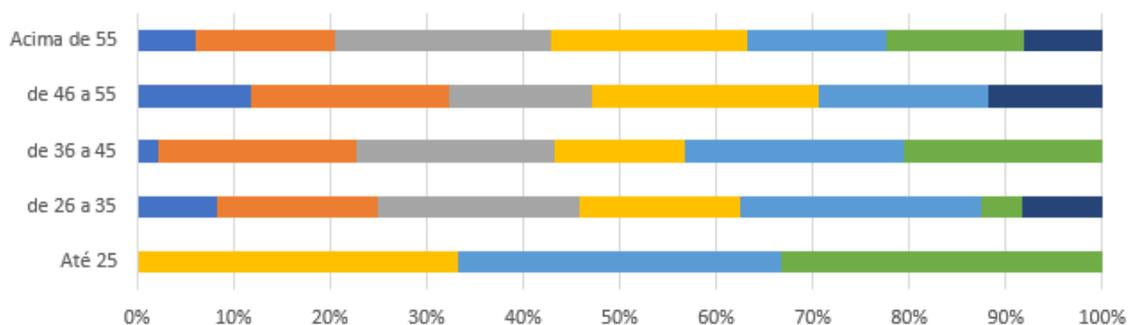
#### 5. Competência: Iniciativa (proatividade)



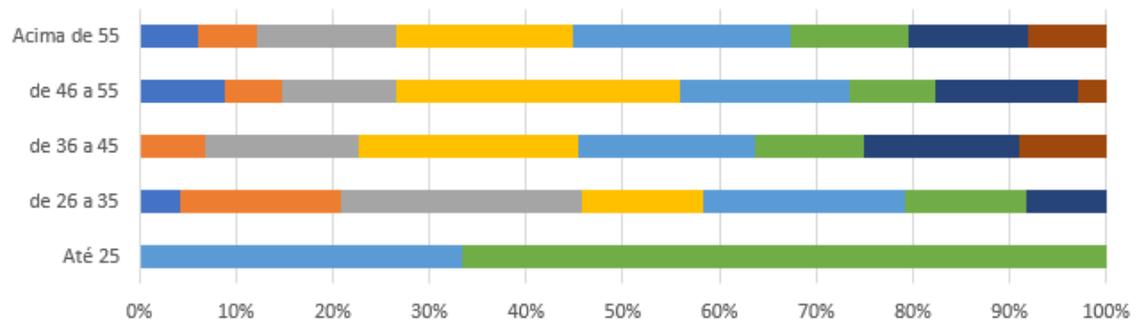
#### 6. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



#### 7. Competência: Ética, integridade e transparência



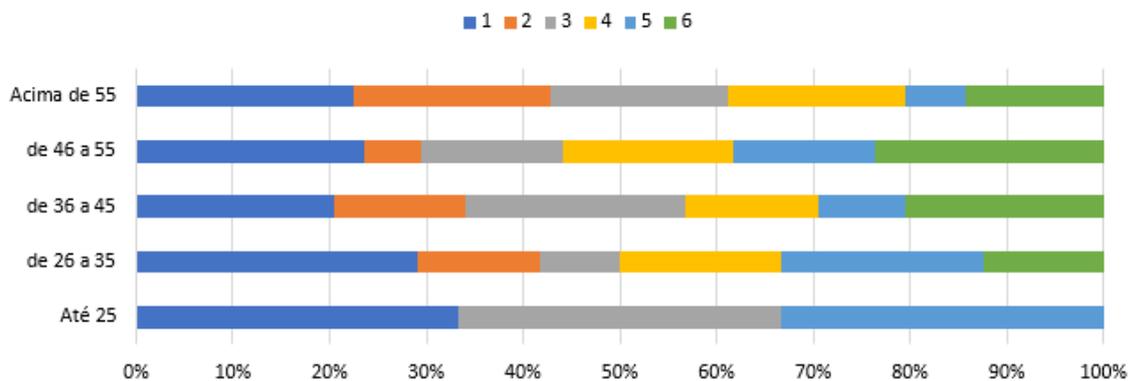
## 8. Competência: Comunicação



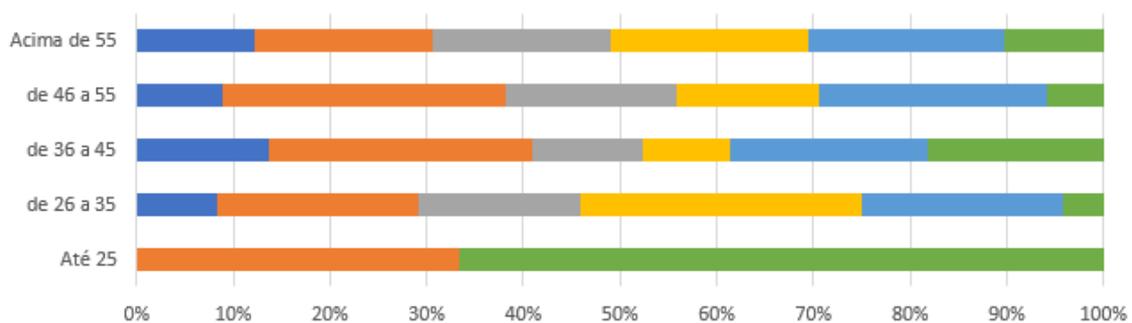
## Parte 2: Competências para os líderes

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

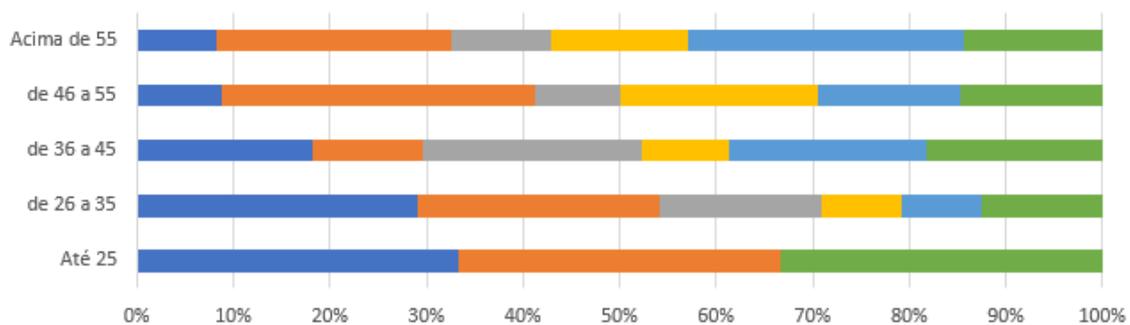
### 1. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



### 2. Competência: Foco nas pessoas



### 3. Competência: Desenvolvimento de equipe



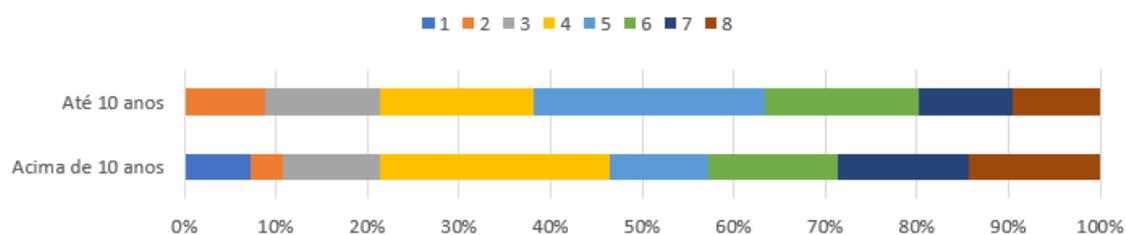


## Apêndice I - Quantitativo de dados de cada competência estratificado por tempo de serviço

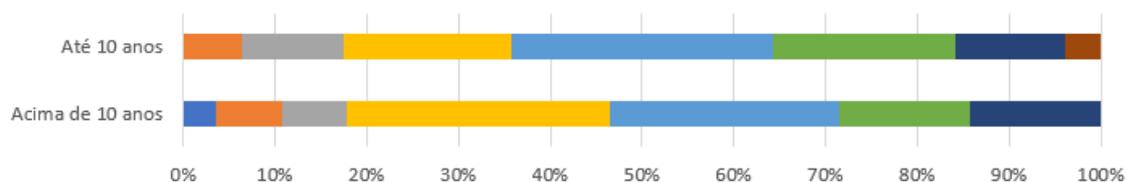
### Parte 1: Competências para os empregados sem cargo de gestão

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

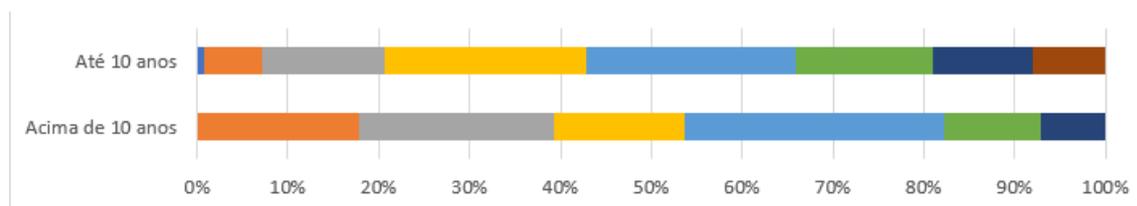
#### 1. Competência: Compromisso com os resultados



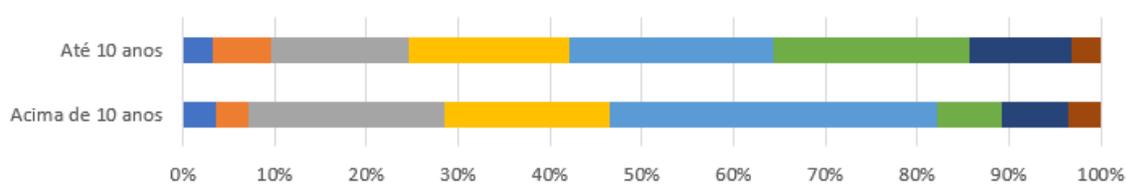
#### 2. Competência: Disciplina e organização



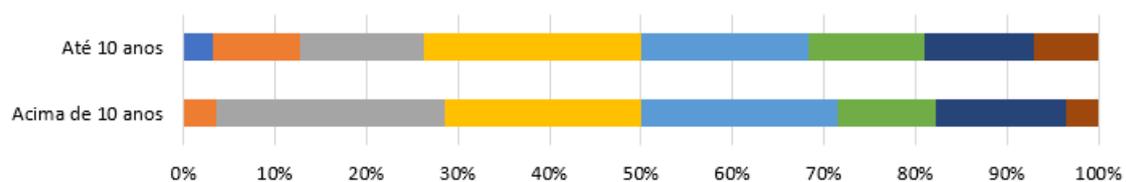
#### 3. Competência: Trabalho em equipe



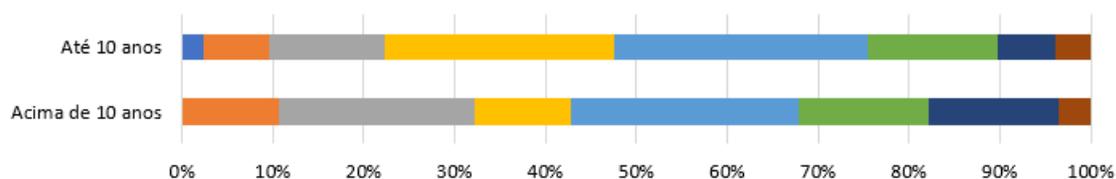
#### 4. Competência: Aprendizagem contínua



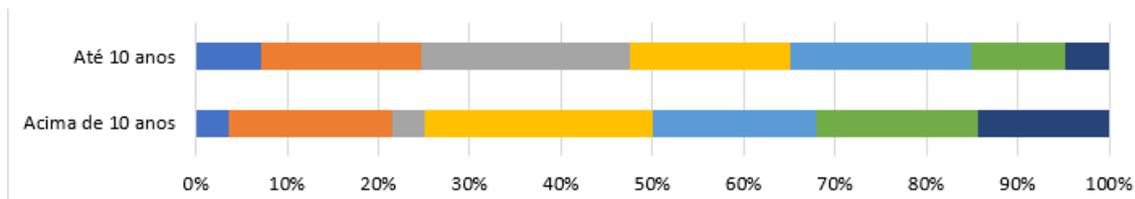
#### 5. Competência: iniciativa (proatividade)



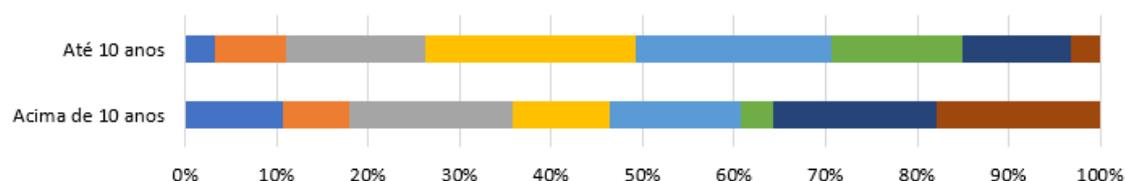
## 6. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



## 7. Competência: Ética, integridade e transparência



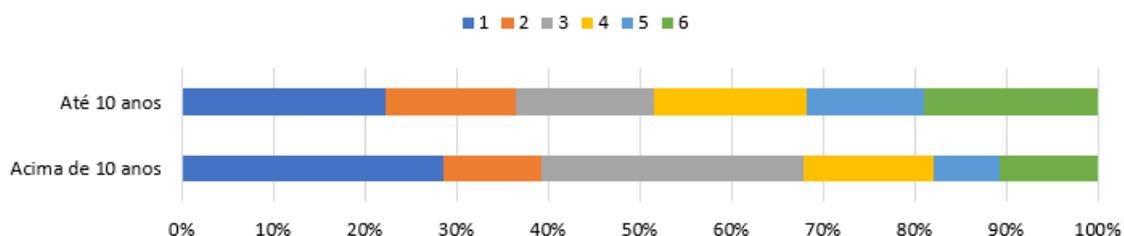
## 8. Competência: Comunicação



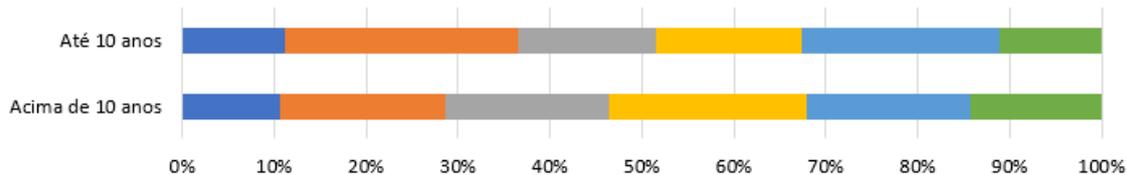
## Parte 2: Competências para os líderes

Observação: a legenda é a mesma para todas as imagens

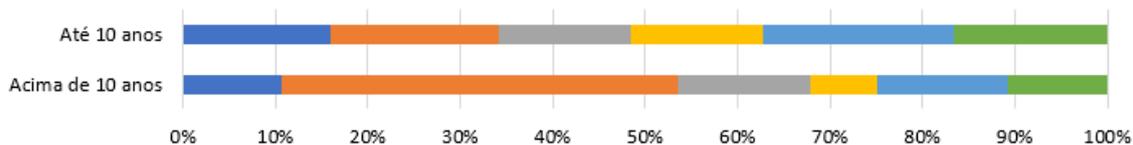
### 1. Competência: Habilidade para integrar e se relacionar



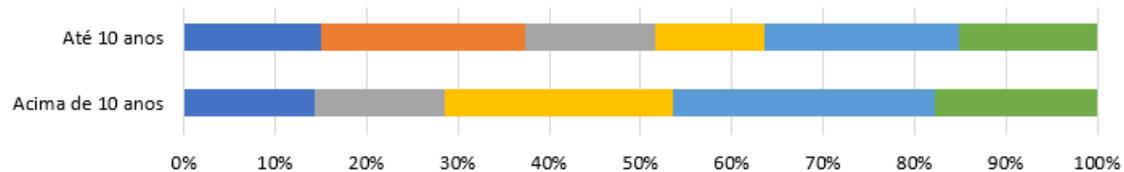
### 2. Competência: Foco nas pessoas



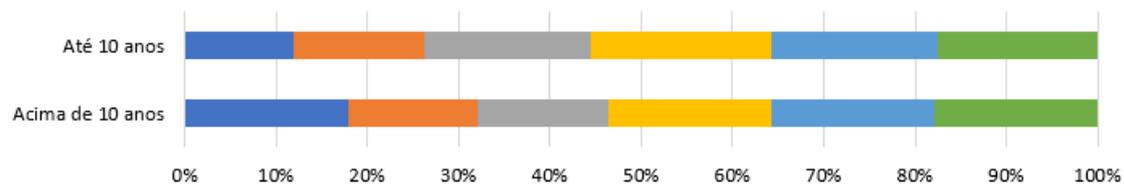
### 3. Competência: Desenvolvimento de equipe



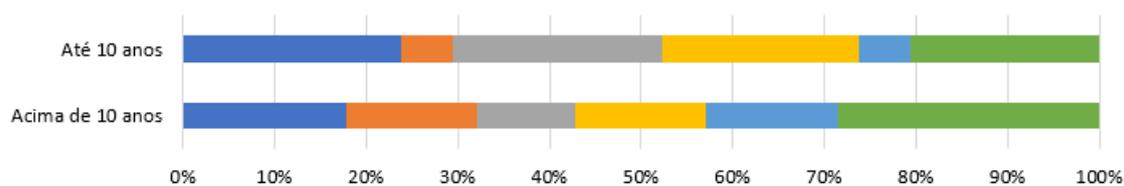
#### 4. Competência: Comunicação



#### 5. Competência: Ética, integridade e transparência



#### 6. Competência: Trabalho em equipe



## Apêndice J - Programa de educação corporativa AMAZUL 2023

### I – Programa de Desenvolvimento de Empregados (PDE)

1. Competências a serem desenvolvidas entre os empregados:

- a) Compromisso com os resultados
- b) Disciplina e organização
- c) Ética, integridade e transparência
- d) Trabalho em equipe

2. Desdobramentos das competências

Competência	Desdobramentos
Compromisso com os resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar atingir os resultados com os recursos disponíveis e dentro dos prazos e finalidades definidos.</li> <li>• Atingir os objetivos com determinação, mesmo diante de imprevistos, verificando e reduzindo eventuais desvios, estando atento aos prazos.</li> </ul>
Disciplina e organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter disciplina para garantir a execução das tarefas solicitadas.</li> <li>• Realizar e controlar suas atividades, definindo as prioridades e respeitando os métodos e normas pré-definidas.</li> </ul>
Ética, integridade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar a legislação vigente e atuar de forma ética e transparente, não agindo, direta ou indiretamente, para obter vantagem indevida, seja em dinheiro, bem ou prestação de serviço.</li> <li>• Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.</li> <li>• Ter consciência de que desvios de conduta, sejam por ação ou omissão, estão em desacordo com o Código de Ética e Conduta Empresarial e Manual de Compliance da AMAZUL.</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir-se nas questões pertinentes à sua área e papel.</li> <li>• Desenvolver relações positivas, facilitar o trabalho da equipe e contribuir para a instauração de um clima positivo.</li> <li>• Envolver as pessoas certas para que sejam dadas soluções aos problemas, privilegiando o bem comum e fortalecendo o relacionamento ao considerar as individualidades.</li> <li>• Empenhar-se na criação de um espírito de equipe.</li> </ul>

3. Temas a serem trabalhados

Competência	Temas
Compromisso com os resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do tempo</li> <li>• Resiliência</li> <li>• Visão sistêmica</li> </ul>
Disciplina e organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como vencer a procrastinação</li> <li>• Gestão do tempo</li> <li>• Auto-organização</li> <li>• Normas técnicas concernentes à AMAZUL</li> <li>• Segurança no trabalho</li> <li>• 5S como ferramenta de organização</li> </ul>
Ética, integridade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação concernente à AMAZUL</li> <li>• Procedimentos operacionais da empresa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética e Conduta Empresarial da AMAZUL</li> <li>• Manual de Compliance da AMAZUL</li> <li>• Ética e transparência no trato da coisa pública.</li> <li>• A importância da diversidade para os resultados</li> <li>• Diálogo produtivo</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão sistêmica</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Diálogo produtivo</li> <li>• Várias cabeças pensam melhor do que uma: como piramidar para buscar resultados mais robustos.</li> <li>• Comunicação assertiva</li> <li>• Escuta ativa</li> <li>• Organograma da AMAZUL</li> </ul>

## II – Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)

1. Competências a serem desenvolvidas entre os líderes:

- a) Ética, integridade e transparência
- b) Comunicação
- c) Desenvolvimento e trabalho em equipe.

2. Desdobramentos das competências

Competência	Desdobramentos
Ética, integridade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar princípios éticos e transparentes em sua conduta profissional, tanto no desempenho de suas atividades, como no relacionamento com as pessoas dentro do ambiente de trabalho.</li> <li>• Respeitar a legislação vigente, não agindo, direta ou indiretamente, para obter vantagem indevida, seja em dinheiro, bem ou prestação de serviço.</li> <li>• Ser ético, imparcial e saber se relacionar bem com os outros, respeitando a diversidade e a particularidade de cada indivíduo.</li> <li>•</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressar-se com clareza e precisão, sendo assertivo na exposição de suas ideias e demonstrando respeito pelas ideias dos outros.</li> <li>• Adaptar com facilidade o que é aprendido ao que é aplicado, bem como o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.</li> <li>• Saber receber e dar feedback de forma contínua e não se omitir. Entender que atitudes e resultados devem ser discutidos e apresentados com dados, fatos e informações que suportem a defesa de posições.</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender constantemente, principalmente nas questões pertinentes à sua área.</li> <li>• Desenvolver relações positivas e facilitar o trabalho da equipe.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empenhar-se na criação de um espírito de equipe e envolver as pessoas certas para que, por meio do compartilhamento de informações, sejam dadas soluções aos problemas.</li> </ul>
--	---

### 3. Temas a serem trabalhados

<b>Competência</b>	<b>Desdobramentos</b>
Ética, integridade e transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação concernente à AMAZUL</li> <li>• Procedimentos operacionais da empresa</li> <li>• Código de Ética e Conduta Empresarial da AMAZUL</li> <li>• Manual de Compliance da AMAZUL</li> <li>• Ética e transparência no trato da coisa pública.</li> <li>• A importância da diversidade para os resultados</li> <li>• Diálogo produtivo</li> <li>• Empatia</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuta ativa</li> <li>• Comunicação assertiva</li> <li>• Análise e adaptação discursiva: a simplicidade como ferramenta</li> <li>• Estruturação de feedback</li> <li>• Lidando com emoções (suas e do outro)</li> </ul>
Desenvolvimento e trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuta ativa</li> <li>• Comunicação assertiva</li> <li>• Aprendizagem contínua não hierárquica</li> <li>• O líder como catalisador de ideias e facilitador do engajamento de pessoas.</li> <li>• O líder como mediador da aprendizagem em sua equipe</li> <li>• Ferramentas de compartilhamento de informações: todo mundo na mesma página.</li> <li>• A importância das inteligências intrapessoal e interpessoal para a liderança</li> <li>• Desafios da liderança: coerência, alinhamento e desenvolvimento de pessoas.</li> <li>• Como ter conversas difíceis</li> <li>• Equipe: objetivo coletivo, confiança e comprometimento</li> </ul>

## III – Mapa formativo

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO	FORMATO	CH	PÚBLICO-ALVO	
			PDE	PDL
Gestão do tempo: como vencer a procrastinação e priorizar tarefas.	Autoinstrucional	4	obrigatório	opcional
Visão sistêmica e resiliência	Palestra	2	obrigatório	opcional
Auto-organização e 5S	Palestra	2	obrigatório	opcional
Legislação, normas técnicas concernentes à AMAZUL e segurança no trabalho	Curso presencial	4	obrigatório	obrigatório
Organograma da AMAZUL	Autoinstrucional	1	obrigatório	obrigatório
Processos e procedimentos operacionais da AMAZUL.	Job rotation		obrigatório	opcional
Código de Ética e Conduta Empresarial e Manual de <i>Compliance</i> : ética e transparência no trato com a coisa pública	Palestra	2	obrigatório	obrigatório
Escuta ativa, comunicação assertiva e diálogos produtivos	Workshop	8	obrigatório	obrigatório
Empatia e relacionamento interpessoal	Palestra	2	obrigatório	obrigatório
A importância da diversidade para os resultados	Palestra	2	obrigatório	obrigatório
Várias cabeças pensam melhor do que uma: como piramidar para buscar resultados mais robustos.	Workshop	6	obrigatório	opcional
A importância das inteligências intrapessoal e interpessoal para a liderança: lidando consigo mesmo e com o outro	Palestra	2	não se aplica	obrigatório
Como estruturar e dar <i>feedback</i>	Workshop	4	não se aplica	obrigatório
Análise e adaptação discursiva: a simplicidade da linguagem como ferramenta de comunicação	Palestra	2	opcional	opcional
Aprendizagem contínua não hierárquica	Comunidade de prática mediada	6	opcional	opcional
O líder como mediador da aprendizagem em sua equipe	Estudo de casos	8	não se aplica	obrigatório
Ferramentas de compartilhamento de informações: todo mundo na mesma página.	Workshop	4	opcional	opcional
Desafios da liderança: coerência, alinhamento, engajamento e desenvolvimento de pessoas.	Curso presencial	8	não se aplica	obrigatório
Como ter conversas difíceis	Workshop	4	obrigatório	obrigatório
O que é uma equipe: objetivo coletivo, confiança e comprometimento	Debate mediado	4	obrigatório	obrigatório
Liderança situacional	Curso presencial	8	não se aplica	obrigatório
<b>CH TOTAL OBRIGATÓRIA</b>			<b>41</b>	<b>57</b>

**ANEXOS****Anexo A - Carta de autorização para elaboração da pesquisa****CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

São Paulo, 17 de agosto de 2022.

À Comissão de Ética da  
Unidade de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza

Solicitamos à Comissão de Ética desta instituição que avalie meu projeto de pesquisa bem como o instrumento a ser utilizado e seu respectivo TCLE.

Seguem, portanto, anexos:

- TCLE
- Projeto de Pesquisa
- Instrumento de Pesquisa

No aguardo de sua deliberação, agradecemos.

Atenciosamente,



---

Profa. Dra. Celi Langui  
Orientadora



---

Daniela Amorim Ferreira  
Pesquisadora

## Anexo B - Parecer da Comissão de Ética em Pesquisa do Mestrado do Centro Paula Souza

### PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA

PARECER\_E.P. Nº 014/2022

1. PROTOCOLO Nº 019/2022	18/08/2022 Recebido em	2. PARECER EMITIDO EM: 22/08/2022
<b>3. TÍTULO DO PROJETO:</b>		
Educação corporativa em uma empresa pública brasileira: alinhamento entre competências essenciais e profissionais		
<b>4. PESQUISADOR(ES) PROPONENTE(S):</b>		
Daniela Amorim Ferreira		
Celi Langhi		
<b>5. PARECER:</b>		
<p>A Comissão de Ética esclarece que não analisa os aspectos metodológicos da ABNT, haja vista que estes são de exclusiva responsabilidade dos orientadores.</p> <p>A responsabilidade pela obtenção e preservação das autorizações necessárias para a elaboração da pesquisa são de responsabilidade dos autores.</p> <p>Após apreciação do projeto de pesquisa, a Comissão de Ética em Pesquisa resolve:</p> <p>Autorizar a elaboração da pesquisa.</p>		
		
<hr/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Neide de Brito Cunha		
		
<hr/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo		

## Anexo C - Temos de consentimento livre e esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido adaptado do modelo disponibilizado, por e-mail, pela comissão de ética em pesquisa do mestrado do Centro Paula Souza

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA NUCLEAR: ALINHAMENTO ENTRE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E PROFISSIONAIS.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o trabalho que desempenha.

O objetivo deste estudo é identificar quais características são necessárias em um programa de Educação Corporativa, em uma empresa pública, para promover o desenvolvimento de competências profissionais alinhados às competências essenciais junto aos colaboradores que atuam em sua sede administrativa.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.



\_\_\_\_\_  
Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi  
e-mail: celi@infolearning.com.br



\_\_\_\_\_  
Aluna: Daniela Amorim Ferreira  
e-mail: consultora.daniela10@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

\_\_\_\_\_  
Sujeito da Pesquisa  
Nome e Assinatura