



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A importância do PDI no desenvolvimento de competências fundamentais na corporação financeira - Estudo de caso abordando as competências essenciais da instituição Bradesco

Amanda Fraioli Bonomi Morija
Afonso de Faria Coimbra Lichtenfels (orientador)

RESUMO

O presente artigo se propôs a identificar quais as competências predominantes no perfil dos profissionais do mercado financeiro e apresentar a importância do desenvolvimento dos funcionários nesse tipo de corporação. Para cumprimento deste objetivo, foi utilizado como metodologia a aplicação de um questionário para um grupo de profissionais que atuam no mercado financeiro, além de pesquisas bibliográficas. Os resultados foram submetidos à análise de conteúdo, através dos quais identificou-se competências relacionadas à organização e integração de pessoas. Não obstante, os resultados apontam para a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que tange à gestão de pessoas. A pesquisa abordou o termo competências, apresentou seus conceitos e definições, e utilizou as competências da instituição Bradesco como estudo de caso. Apresenta ainda, a importância dessas competências para o desenvolvimento de pessoas, no âmbito das instituições financeiras, e contribui com o planejamento e a gestão desse tipo de organização.

Palavras-chave: competências profissionais, plano de desenvolvimento individual, desempenho.

ABSTRACT

This article aims to identify the predominant skills in the profile of professionals in the financial market and to present the importance of developing employees in this type of corporation. To fulfill this objective, the application of a questionnaire to a group of professionals working in the financial market was used as a methodology, as well as bibliographical research. The results were submitted to content analysis, through which competences related to the organization and integration of people were identified.

Nevertheless, the results point to the need to establish an articulated strategy regarding people management. The research addressed the term competences, presented its concepts and definitions, and used the competences of the Bradesco institution as a case study. It also presents the importance of these skills for the development of people, within the scope of financial institutions, and contributes to the planning and management of this type of organization.

Keywords: professional skills, individual development plan, performance.

INTRODUÇÃO

Com o reflexo das mudanças mercadológicas, surgiram atividades focadas na concorrência, o que estabeleceu uma revisão das estratégias de negócio como formas de organizar o trabalho. A partir disso, as organizações começaram a exigir profissionais competentes e qualificados para a execução de determinadas atividades (RAMOS, 2001; KILIMNIK et al., 2002). Essas mudanças, além de afetarem a organização e a gestão dos processos de trabalho, impõem a necessidade de construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais (ANTONELLO e PANTOJA, 2010).

Com isso, a realidade do sistema financeiro também mudou, trazendo a necessidade de uma maior qualificação profissional. Assim, o mercado financeiro passou a investir mais pesadamente na capacitação dos recursos humanos visando ampliar sua participação no mercado. Como resultado, todo funcionário deve hoje se preocupar com o desenvolvimento de competências profissionais para se manter competitivo no mercado, agregando valores e gerando resultados para as empresas. Perante este cenário, esta pesquisa contribui para a discussão e análise acerca da importância do desenvolvimento de competências para funcionários e empresas do mercado financeiro. Além disso, propõe um Plano de Desenvolvimento Individual, com detalhes acerca de seu funcionamento e aplicação, valendo-se do modelo utilizado na instituição Bradesco.

O presente estudo fundamenta-se nas seguintes questões críticas:

1. Por que é importante a empresa conhecer bem os seus funcionários e realizar uma boa seleção dos mesmos?
2. O que o mercado financeiro exige dos profissionais atualmente?

3. Quais os perfis profissionais mais encontrados no mercado financeiro e o quanto esses perfis estão alinhados com a instituição Bradesco?

Com a crescente concorrência entre as corporações do mercado financeiro, as empresas começaram a exigir maiores resultados de seus colaboradores. Uma forma de atingir esses resultados é alinhando os objetivos e metas que as empresas gostariam de alcançar. Quando esse objetivo fica claro, é possível observar com maior clareza o que a empresa espera dos seus colaboradores, e quais competências os funcionários precisam desenvolver para conseguir alcançá-los. Entretanto, quando uma empresa necessita de uma determinada competência e não a identifica em nenhum colaborador, o mais indicado é recorrer a um processo seletivo por competências ou treinar os seus funcionários para desenvolvê-la.

O objetivo desse trabalho é pesquisar os diferentes conceitos e dimensões das competências e do plano de desenvolvimento individual, e mostrar a importância do desenvolvimento dos funcionários no âmbito pessoal e seus benefícios para o ambiente corporativo. Já os objetivos específicos envolvem a análise do que o mercado financeiro exige do profissional atualmente, verificar quais são as competências mais encontradas no perfil das pessoas que atuam no mercado financeiro e analisar as competências da instituição Bradesco comparando com o mercado financeiro atual.

Esse artigo contribui para mostrar a importância do desenvolvimento dos funcionários de forma compatível com as empresas, tendo em vista que o mercado financeiro se torna cada vez mais seletivo e exige desenvolvimento contínuo capaz de assegurar resultados superiores. Para entender a importância do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), cada profissional deve se perguntar: onde e como desejo estar profissionalmente daqui a alguns anos? Caso não tenha uma resposta clara a respeito disso, é preciso conhecer o instrumento tema desse artigo, como um caminho para se obter desenvolvimento consistente do funcionário.

Para a realização desse artigo, foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica e pesquisa quantitativa, que se iniciou com a leitura de artigos, livros e sites de pesquisa, e o devido fichamento deles. Em seguida foi elaborado e aplicado um questionário para um grupo de profissionais do mercado financeiro, com o objetivo de identificar algumas respostas para o trabalho em questão.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo foi estruturado em três seções: primeiro, é apresentado o que são as competências, suas principais definições, conceitos e quais são as competências da instituição Bradesco; em segundo, apresenta-se a importância do papel do gestor e das empresas no desenvolvimento das competências, alinhado com a avaliação de desempenho dos funcionários e o mapeamento de suas competências; em terceiro, discorre-se sobre o plano de desenvolvimento individual e a importância do mesmo no desenvolvimento dos colaboradores.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo central do referencial teórico é apresentar a devida fundamentação ao desenvolvimento deste trabalho. Por meio da síntese de textos de autores diversos que abordam o tema estudado, neste capítulo, serão apresentadas as definições e conceitos de competências e quais são as competências essenciais para a instituição Bradesco. Em seguida, será apresentada a importância de uma boa gestão no desenvolvimento dos funcionários. Por fim, será abordada a importância do plano de desenvolvimento individual e das competências no mercado financeiro, para o desenvolvimento dos funcionários e das organizações financeiras.

1.1 Competências

Com a globalização dos mercados, a partir da década de 90, o Brasil passou a ter uma gestão mais profissionalizada. Iniciou-se então um novo modelo de gerenciamento nas organizações, a gestão por competências. A partir daí, as empresas precisaram redefinir o perfil do trabalhador e começaram a se envolver mais com as atividades de recrutamento, seleção e treinamento de seus funcionários, o que tornou vital a identificação das competências desses profissionais, uma vez que estas constituem o diferencial competitivo para atender a demanda por novas oportunidades de negócios, atingir objetivos internos e aumentar a competitividade frente a uma crescente concorrência entre as empresas.

O primeiro conceito do termo competência, foi proposto por autores americanos nas décadas de 70 e 80. Para os americanos, o termo possui uma visão

comportamentalista, focada na capacidade que o indivíduo traz para o trabalho, (MERICLER; FREITAS, 2013). Nos anos 90, novos conceitos e modelos surgiram, sendo um deles, proposto por Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), segundo o qual, competência estava vinculada às ações, aos resultados e às realizações individuais. De acordo com esses autores, tem competência o indivíduo que, em determinado contexto, consegue apresentar resultados. Posteriormente, Freitas (2003), abordou competência como o conjunto de qualificações que as pessoas possuem para executar um trabalho, com um nível superior de desempenho. Já Green (2000), defende que:

Existem duas dimensões de competências, as organizacionais e as individuais. As organizacionais, que segundo ele são essenciais (conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organização e fornecem uma vantagem). As individuais, são descrições de hábitos de trabalho que são mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos da organização. (GREEN, 2000).

De acordo com Queiroz (2008), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, correlacionadas, que em ação agregam valor ao indivíduo e à organização, resultando na entrega. Comumente chama-se esse conjunto de CHA, que pode ser representado pela seguinte fórmula:

$E = A (C+H)$, onde:

- C = conhecimento
- H = habilidade
- A = atitude
- E = entrega

Assim, para obter a entrega é preciso ter atitude juntamente com conhecimentos e habilidades. Seguindo essa visão, Saupe (2006), define os conceitos das competências conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos das dimensões de competência profissional

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Conhecimento	Conjunto de informações obtidos por meio de leitura, que possibilitam ao profissional o domínio do saber e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.

Habilidades	Conjunto de experiências obtidas por repetições que fornecem ao profissional o domínio do saber fazer e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.
Atitudes	Conjunto de comportamentos adquiridos pela observação que confere ao profissional o domínio ético e afetivo de um saber ser, saber conviver, saber agir/querer fazer, além da capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.

Fonte: Saupe (2006, p. 33) adaptada pelo autor.

Segundo Fernandes (2018), podemos dividir competências em três parâmetros, conforme indica o Quadro 2.

Quadro 2: Tipos de competências.

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES
Organizacionais	São as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem seus objetivos. Ou seja, são os conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam uma organização única no mercado.
Profissionais/ Técnicas	São as competências necessárias para o exercício de cada cargo, função ou profissão. Ou seja, todo conhecimento e habilidade adquiridos por um colaborador através da educação formal e informal.
Pessoais/ Comportamentais	São as competências que os funcionários detêm. Ou seja, são as atitudes e comportamentos dos colaboradores, que o motivam a colocar em prática a habilidade de um determinado conhecimento, contribuindo assim para a realização do trabalho.

Fonte: Fernandes, 2018.

De acordo com essa abordagem, para os profissionais cumprirem as demandas organizacionais, é necessário primeiramente que ele possua conhecimentos, habilidades e atitudes. Aplicando esses três elementos, o indivíduo apresenta um desempenho profissional que é expresso por meio de seus comportamentos. É por meio desses comportamentos que o profissional irá adquirir resultados e valores, sejam estes econômicos ou sociais, para si e para a organização, conforme mostrou Brandão (2017), na figura 1:

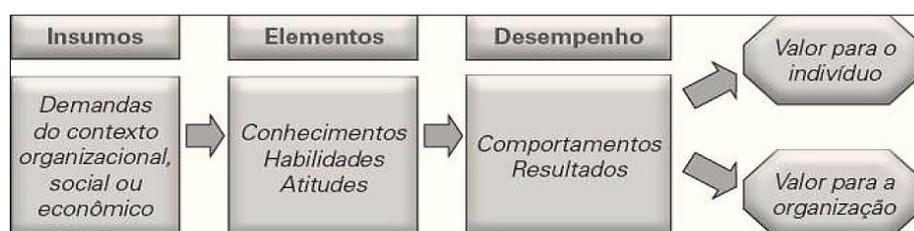


Figura 1: Componentes da competência no trabalho

Fonte: Brandão (2017, p.4).

1.1.1 Competências do Bradesco

De acordo com o Guia para elaboração de PDI (Bradesco, 2013), referência para o nosso estudo de caso, existem 15 competências consideradas essenciais para o trabalhador que almeja o desenvolvimento pessoal e profissional:

- a) Empreendedorismo: capacidade de avaliar as implicações de uma ação e de assumir riscos calculados. É, portanto, a capacidade de ousar e de mostrar-se proativo, isto é, de antecipar-se aos fatos, de encontrar oportunidades, de prospectar, de encontrar soluções para problemas diversificados com raciocínio de valor agregado.
- b) Liderança: capacidade de organizar e coordenar o trabalho de uma equipe e de mantê-la focada nos objetivos e nos resultados do trabalho. Envolve habilidade para instruir pessoas na realização tarefas, criar uma equipe de alto rendimento, disposta a atuar em parceria com seu líder. O líder conquista respeito pelo exemplo e pelo talento de trabalhar com sensibilidade as diferenças pessoais do grupo. É inspirador para aqueles que buscam a vitória pessoal e profissional e, acima de tudo, justo nas críticas e nos elogios. Partilha a vitória com sua equipe e a redireciona para o atingimento das metas.
- c) Relacionamento interpessoal: capacidade de interagir com naturalidade e eficiência com os mais diversos perfis de público, o que favorece a fidelização das relações interpessoais e a obtenção de resultados. Essa competência exige domínio da comunicação verbal e não verbal, assim como, das normas de cortesia fundamentais ao convívio social.
- d) Equilíbrio emocional: capacidade de controlar com maturidade as reações emocionais em momentos distintos e de se comportar com adequado senso crítico e sensatez. Consiste em manter a serenidade mesmo sob pressão. Essa habilidade permite que se pondere diferentes pontos de vista e contextos, adotando uma postura profissional diante de adversidades.
- e) Negociação: capacidade de aliar o domínio acerca de diferentes temas às habilidades argumentativas, com o objetivo de defender um ponto de vista e de encontrar uma proposta que atenda às necessidades das partes envolvidas. O profissional que desenvolve essa competência torna-se um

estrategista que atua com senso ético e respeito às normas operacionais da organização.

- f) Visão globalizada: capacidade de perceber o conjunto de transformações no cenário mundial e local, de empregar esse conhecimento na atualização das estratégias, a fim de implementar ações que resultem em alguma vantagem competitiva. Pressupõe o empenho na atualização constante do conhecimento e a valorização da visão sistêmica do universo empresarial.
- g) Planejamento estratégico: capacidade de estabelecer prioridades, de definir as estratégias de curto, médio e longo prazo. É a fase que antecede a ação em foco e implica pensar antes de agir. Trata-se de uma característica que permite a definição de metas e táticas que agreguem valor aos objetivos definidos e otimiza o tempo disponível, manifesta postura flexível e acompanha os resultados.
- h) Criatividade: capacidade de perceber, analisar e rever um fato, um conceito, um serviço ou um ponto de vista novo, de explorar novas ideias para solucionar problemas, aperfeiçoar processos e manter ativos a imaginação, a intuição, o espírito de originalidade e autoconfiança.
- i) Trabalho em equipe: capacidade de desenvolver atividades em equipe e de manter um clima de interdependência positiva e de confiança mútua, a fim de alcançar os objetivos definidos. Essa capacidade exige maturidade para aceitar e administrar as diferenças individuais e para gerenciar expectativas diversas e eventuais conflitos. Implica na facilidade para atuar de forma coordenada com as diferentes áreas da organização.
- j) Comunicação: capacidade de transmitir informações e de expressar opiniões com clareza, simplicidade, objetividade e de acordo com o público-alvo. A facilidade em comunicar-se torna possível a interação nos diferentes níveis de hierarquia organizacional e das classes sociais. Pressupõe a capacidade de ouvir e de respeitar a opinião do interlocutor ou do leitor.
- k) Percepção/Julgamento: capacidade de analisar a realidade e de exercer o senso crítico com lucidez. Pressupõe maturidade emocional, precisão de julgamento e ponderação. Exige o discernimento entre fato e pressuposto, entre conclusão firmada em dados e juízo de valor. Implica na autoanálise e admissão de erro de julgamento.

- l) Flexibilidade: capacidade de encarar a mudança como oportunidade e de identificar os objetivos em meio a eventuais turbulências, de modo a tornar-se apto a ajustar estratégias e, se necessário, rever os próprios objetivos. É a capacidade de identificar as oportunidades, ajustar comportamentos e selecionar as respostas adequadas.

1.2 O papel da empresa e dos gestores no desenvolvimento das competências.

Percebe-se constantes transformações nos ambientes organizacionais, gerando movimento de inovação dos modelos de gestão e do aprimoramento de técnicas para enfrentar mudanças. Dentre estas técnicas está a gestão por competências que, para Resende (2000), significa: “implementar planos com aplicação de princípios e técnicas de gerenciamento para desenvolver competências específicas que executivos, equipes ou áreas precisam adquirir e aplicar”. Romão (2010), aborda as ações que englobam a Gestão de Competências:

Desde a seleção até o treinamento, remuneração, avaliação de desempenho e o monitoramento de todos esses aspectos, o plano deve permear toda a estratégia da empresa. Todas as ações e diretrizes devem seguir o mesmo princípio, que visa a formação e o estímulo permanente para que os profissionais possam potencializar suas competências para responder às necessidades e aos desafios da organização. (ROMÃO, 2010).

Para que a eficácia da gestão de pessoas, é preciso relacionar os objetivos e as metas da organização ao desempenho e às formas mais adequadas para alcançá-los, ou seja, quais planos devem ser traçados para que haja desempenho satisfatório de funções e as metas estabelecidas sejam atingidas. De acordo com Pantoja (2015), a Figura 2 apresenta uma forma pela qual é possível entender e operacionalizar a gestão estratégica de pessoas.

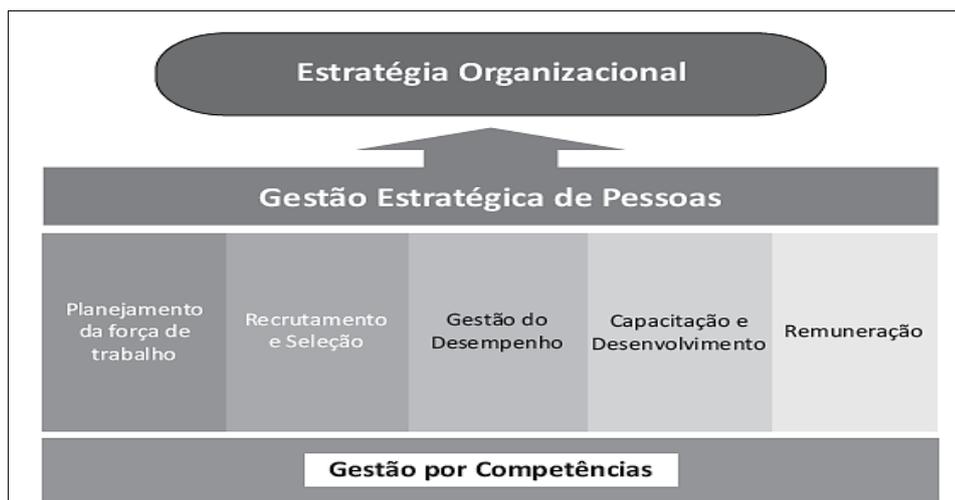


Figura 2: Modelo de gestão por competências.

Fonte: Pantoja, 2015.

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição de perfis profissionais e a quantidade de pessoas de cada perfil necessários à organização. Além disso, o modelo também contempla o estabelecimento de políticas para assegurar a sustentabilidade da gestão (SHICKMANN, 2010). Para que essas políticas possam garantir sucesso, é essencial que elas contemplem e integrem aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à realocação e redistribuição de pessoas, à estrutura de carreira, à avaliação de desempenho e à remuneração, dentre outros (SHICKMANN, 2010). De acordo com Romão (2010), alguns benefícios da Gestão por Competências são:

- Melhoria no desempenho dos colaboradores;
- Identificar as necessidades de treinamentos;
- Alinhar os objetivos e metas da organização e da equipe;
- Reduzir a subjetividade na Seleção e Avaliação de pessoas;
- Analisar o desenvolvimento dos colaboradores;
- Enriquecer o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- Melhorar o relacionamento entre gestores e liderados;
- Manter a motivação e o compromisso;
- Extrair o máximo de produtividade de cada colaborador.

No que diz respeito a níveis hierárquicos de uma organização, o gestor da organização deve possuir competências relacionadas à administração e à gestão,

para as quais, uma das exigências é a habilidade de comunicação (LUZ, 2001). No âmbito dos agentes bancários, também foi diagnosticada essa exigência como competência fundamental, visto que, em um estudo realizado com clientes de um banco, chegou-se à conclusão de que um eficiente atendimento está relacionado à habilidade de comunicação (BRANDÃO et al., 2001).

1.2.2 Avaliação de desempenho

Após a definição das competências individuais dos colaboradores, é preciso fazer a avaliação individual de cada um, de acordo com suas competências. Esse processo é útil para avaliar as pessoas de forma comparativa, descobrir quais competências estão em maior ou menor nível de desenvolvimento e detectar que tipo de formação deve ser implantada na empresa. Através da AD, será identificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma organização está alinhado ao perfil exigido pelos cargos.

Pontes (1991) definiu avaliação de desempenho (AD) como uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer feedback para as pessoas. Quando uma empresa adota a gestão por competências deve avaliar sistematicamente o desempenho de seus trabalhadores. Siqueira (2002, p. 56) diz que “avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de ajuizar, ou julgar”, enquanto desempenho é o “comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”. Complementa ainda que:

Avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real (SIQUEIRA, 2002, p. 56.).

A Avaliação por Competências é, portanto, uma maneira de aferir o aproveitamento do potencial individual de cada colaborador dentro das organizações. O resultado dessa avaliação será a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas. É muito importante o profissional ter clareza de quais são seus resultados, quais são seus talentos e o que precisa melhorar, através do “*feedback*” dos funcionários. “A avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”

(Ribeiro, 2005, p. 295). Depois da avaliação de desempenho deve ocorrer o treinamento do funcionário, pontuando os fatores que o mesmo precisa melhorar.

O colaborador deve passar por uma aprendizagem informal. Conforme declarou Conlon (2004), a aprendizagem informal tem papel muito importante no desenvolvimento da expertise do indivíduo no local de trabalho. Segundo Marsick e Watkins (1990, p.12), a aprendizagem informal pode ser encorajada por uma organização ou pode ocorrer mesmo em um ambiente não altamente propício à aprendizagem. Já a aprendizagem incidental, por outro lado, ocorre quase sempre, embora as pessoas nem sempre sejam conscientes disso.

1.2.1 Mapeamento das competências

Segundo Moraes (2013), “para reconhecer as competências dos integrantes da corporação, deve ocorrer o processo de mapeamento das competências”. Para ele, esse processo:

É útil para as empresas refletirem sobre como estão conduzindo os seus negócios, se sua estratégia está alinhada com a sua vocação, se seus colaboradores possuem o perfil necessário aos seus negócios e como traçar um plano de gestão de pessoas que a ajude a contratar as pessoas corretas, desenvolvê-las de forma adequada, avaliá-las por suas capacidades e resultados gerados e, finalmente, recompensá-las de forma justa” [...] O mapeamento de competências deve começar no nível estratégico. Isto é, antes da empresa avaliar as competências dos seus colaboradores, deve refletir sobre a vocação do seu negócio. Em que ela se destaca? Como ela quer ser vista pelo mercado nos próximos anos? Quais são os valores que lhe dão sustentação? Essas perguntas podem ser respondidas quando a empresa define sua *missão, visão e valores*. A partir dessa definição a empresa possui o “norte”, ou seja, sabe onde pretende ir e pode então traçar o “como” chegar lá. (MORAES, 2013).

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998). A partir dessa observação, o autor alerta que, caso não sejam adotadas ações para reduzir a lacuna, a tendência é que esta aumente com o tempo, deixando a empresa defasada - considerando a velocidade com que as tecnologias e processos evoluem - e sem condições de competir com outras organizações mais ágeis. Não obstante, aumentará os investimentos necessários para suprir esta lacuna.

Brandão (2017) coloca que, entre as técnicas utilizadas para a realização do mapeamento de competências, podem ser destacadas: análise documental, entrevista, grupo focal, questionário e observação. Para tanto, o processo de mapeamento de competências necessita “ser preciso, específico, adequado às peculiaridades da organização, do contrário, ficariam prejudicadas outras etapas da gestão por competências, como o desenvolvimento e a avaliação de competências” (BRANDÃO, 2017, p. 27).

As empresas no mundo atual trabalham de uma forma mais pragmática. É por meio de resultados que elas contratarão o profissional. Por isso, cabe à empresa, analisar o perfil dos candidatos e verificar se ele possui competências compatíveis com aquelas que a empresa precisa. Nesse sentido, é de fundamental importância que os candidatos estudem as próprias competências antes mesmo da entrevista.

Para Deluiz (2001), existem 3 formas por meio das quais os trabalhadores podem adquirir competências profissionais: através do sistema educacional formal, por meio do sistema de formação profissional ou pela experiência profissional. Quanto maior é o grau de instrução do indivíduo, maior será a probabilidade de ingresso no mercado de trabalho, pois o padrão de formação é cada vez mais utilizado como parâmetro de seleção para o empregador (RAMOS, 2001). Portanto, pode-se dizer que o papel da empresa no processo de seleção dos funcionários é analisar a bagagem que ele traz em seu currículo e filtrar os candidatos pela experiência. Caso contrário, a empresa terá que investir em treinamentos para que as pessoas adquiram conhecimento para exercer a função contratada.

Para Pozo (2002), é preciso criar formas de prover oportunidades de aprendizagem, porque o ambiente de trabalho faz surgir diversas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender. Antonello (2007 a, p. 56), explica que a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências a partir da interação dos indivíduos.

Assim, não apenas a empresa tem a necessidade de investir na capacitação dos funcionários, mas os próprios funcionários começam a ganhar maior responsabilidade perante seus destinos individuais nas organizações. Portanto, fez-se necessário aos profissionais, a busca constante por atualização de suas qualificações, devendo estas estar de acordo com as expectativas demandadas pelas organizações (KILIMNIK et al., 2002). Esta situação também é comprovada por Luz

(2001), através da afirmativa de que a sociedade tem se organizado com base no conhecimento, obrigando os indivíduos a se atualizarem constantemente.

1.3 PDI - Plano de desenvolvimento individual

Conforme apresentado anteriormente, o mapeamento de competências tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento comportamental dos colaboradores, identificar e aprimorar pontos fortes e auxiliar na constante evolução dos profissionais. Ao término do processo de mapeamento, os colaboradores são submetidos à técnica do feedback para estipular as ações que agreguem e fortaleçam as habilidades relacionadas às competências organizacionais. Contudo, além de receber o feedback, é fundamental traçar um plano que permita o acompanhamento da evolução das características apontadas. Para viabilizar este acompanhamento, utiliza-se o PDI, plano de desenvolvimento individual.

O Plano de Desenvolvimento Individual é um método que sistematiza diversas ações que o colaborador precisa adotar para conquistar seus objetivos, por meio do desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Crispino (2019), o PDI funciona como um caminho que indica ao funcionário o que ele deve fazer para subir novos degraus na escalada de desenvolvimento da carreira. Para que o plano seja bem-sucedido, é necessário o engajamento do colaborador com o seu próprio desenvolvimento comportamental, o que poderá torná-lo mais qualificado para assumir novos desafios na organização.

A organização Bradesco (utilizada como estudo de caso para esse artigo), utiliza 12 competências para mensurar o potencial dos colaboradores, como vimos anteriormente. Para que determinada competência seja considerada completa, ela deve ter: conhecimento, habilidade, atitude, valores e entrega. A depender do feedback, o colaborador necessita investir na aquisição de conhecimento, no exercício das competências (habilidade) e ainda na iniciativa ao empregá-las (atitude). Vale lembrar a importância do alinhamento com os valores organizacionais e da entrega dos resultados esperados para a função. Após o mapeamento de competências, o colaborador recebe o feedback, traça o seu PDI, válida com o gestor e começa a trabalhar as oportunidades de melhoria. Ao final do período programado é realizada a análise de evolução, como se pode verificar na Figura 3.

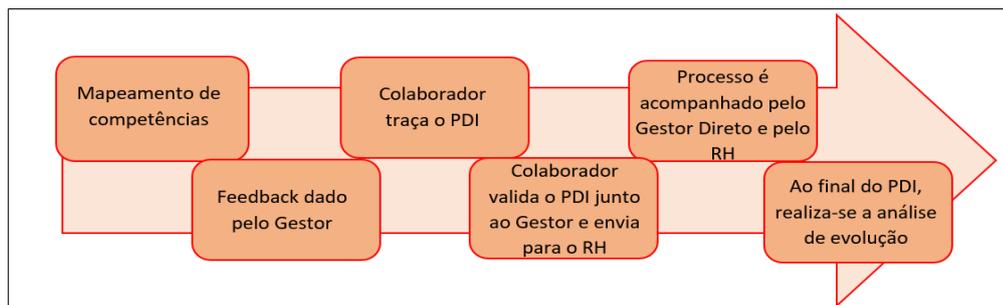


Figura 3: Caminho do desenvolvimento do PDI

Fonte: Bradesco e autor.

O PDI deve ser elaborado pelo próprio colaborador após receber o feedback do seu gestor. No feedback, são apresentados pontos positivos e pontos que necessitam de aprimoramento. Dessa forma, o colaborador poderá aperfeiçoar os pontos fortes visando torná-los ainda mais consistentes, ou então, selecionar os pontos a desenvolver para alcançar um perfil com competências mais homogêneas.

O primeiro passo é eleger três competências organizacionais que serão abordadas no seu plano. O gestor que forneceu o feedback poderá contribuir com sugestões sobre quais competências merecem maior investimento. O funcionário deve selecionar as oportunidades de desenvolvimento mais alinhadas com as suas necessidades no momento atual ou alinhadas às necessidades de uma posição futura. De posse das informações, o funcionário deverá se empenhar no seu autodesenvolvimento por meio da leitura de livros, filmes, cursos presenciais, treinamentos, cursos à distância, troca com colegas, atividades aplicadas no trabalho e atividades particulares (vida pessoal, estilo de vida, novas experiências, etc.), procurando sempre adotar pelo menos três ou no máximo cinco ações de desenvolvimento para cada oportunidade de melhoria, sendo duas delas, atividades aplicadas no próprio trabalho. Para melhor desenvolvimento, o funcionário deve verificar se as ações são:

1. Específicas: adotar ações focadas no comportamento que se pretende aprimorar.
2. Mensuráveis: procurar criar indicadores para mensurar comportamentos qualitativos ou utilizar números/percentuais para as ações quantitativas.
3. Alcançáveis: não escolher ações altamente complexas ou que dependam principalmente de outras pessoas. Focar no que é possível ser realizado individualmente.

4. Realistas: avaliar a própria disponibilidade e o contexto local.
5. Tempo/prazo definido: definir um prazo.

Ao concluir a elaboração do PDI, o funcionário deve mostrar ao seu gestor as ações propostas, comentar sobre os objetivos que estipulados e solicitar a validação do gestor. Após isso, colocar em prática e acompanhar a evolução do PDI e, ao final do prazo, conversar com o gestor, saber quais resultados foram obtidos e avaliar a evolução observada como um todo.

Quando um plano está inserido no contexto organizacional, tem-se a capacidade de alinhar demandas específicas da empresa com as possibilidades de evolução do profissional. Assim, o setor de Recursos Humanos ou a liderança da área devem conhecer a fundo as necessidades da organização e o perfil dos seus empregados. (VELOSO, 2019).

Segundo Veloso (2019), uma ferramenta que pode ser utilizada na elaboração de um PDI é o 5W2H:

5W: What: o que será feito para alcançar o objetivo? É preciso definir metas para o desenvolvimento; *Why:* por que será feito? Motivação da escolha do objetivo; *Where:* onde será feito? Registrar o local em que o desenvolvimento será feito; *When:* quando será feito? Definir prazos e limites; *Who:* por quem será feito? Tratando-se de um plano individual, é a própria pessoa interessada que promoverá a realização das etapas. No entanto, também pode ser necessária a colaboração de outros indivíduos para a concretização de diferentes partes do PDI.

2H: How: como será feito? Definir estratégias para cumprir o objetivo; *How much:* quanto custa. Quanto, em termos de recursos financeiros e materiais, além de tempo, serão necessários para se chegar ao resultado esperado? (VELOSO, 2019).

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O processo metodológico adotado para este trabalho é a abordagem exploratória. Foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos e sites na internet, através dos quais vários autores, entre os anos de 1990 a 2021, foram analisados com o objetivo de levantar informações e criar embasamento para este trabalho.

Além da pesquisa bibliográfica, foi utilizada também uma pesquisa quantitativa, por meio da qual, aplicou-se um questionário elaborado no *Google Forms* para uma amostra de 70 pessoas que trabalham ou já trabalharam no mercado financeiro. Esse questionário foi constituído por vinte perguntas relacionadas a comportamentos das pessoas em seus ambientes de trabalho, com o intuito de revelar quais eram as competências e os perfis dos profissionais mais encontrados no mercado financeiro. Após a aplicação do questionário (Quadro 4), utilizou-se a folha de tabulação (Quadro 3), para se obter o tipo de perfil dos profissionais, chegando ao percentual mais apontado em cada perfil.

Quadro 3: Folha de Tabulação – Como eu sou?

Afirmativas	<u>E</u>	<u>R</u>	<u>O</u>	<u>I</u>
1	D	A	C	B
2	A	C	B	D
3	B	A	C	D
4	D	C	A	B
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	B	D	C
8	C	D	B	A
9	D	A	B	C
10	A	B	C	D
11	B	C	A	D
12	C	D	B	A
13	C	D	A	B
14	D	A	C	B
15	B	C	D	A
16	C	B	D	A
17	A	D	B	C
18	B	A	C	D
19	D	C	A	B
20	A	B	D	C
Total de pontos				
Porcentagem = 100% Multiplique o total de pontos de cada coluna por 5	E%	R%	O%	I%

Fonte: Autor.

Os perfis foram classificados e definidos da seguinte forma:

E (Empreendedor): pessoas que olham fora da caixa, tem facilidade de se reinventar, gostam de apresentar suas ideias, de surpreender e empreender, são racionais, estimuladores, impulsivos, altamente críticos, criativos e carismáticos. Visionários, possuem visão sistêmica e alto nível de ambição.

R (Realizador): são pessoas dedicadas, práticas e objetivas que possuem ótima entrega de trabalho, tentam realizar tudo o que solicitado no dia e o mais rápido possível, por isso gostam de estabelecer e cumprir metas.

O (organizador): colocam a equipe no prumo e direcionam as atividades. Pessoas assim amam liderar, pois gostam que as coisas sejam do seu jeito, são extremamente perfeccionistas e autocríticas, cuidadosos consigo e com os outros. São pessoas persistentes que não desistem quando algo dá errado, prosseguindo em novas tentativas até conseguir. Apegadas aos detalhes, tem como lema seguir uma metodologia e regras, razão pela qual não gosta de descumpri-las.

I (Integrador): são pessoas que gostam de apaziguar situações e conflitos, conciliadores e que amam se relacionar. Não gostam de discussões ou conflitos, querem sempre o bem da equipe e procuram sempre tornar o ambiente mais leve e agradável. Flexível, é o tipo de pessoa que se dá bem com todos e sabe lidar com todo tipo de pessoa e público.

Com base nessa classificação, foi aplicado o questionário apresentado no Quadro 4:

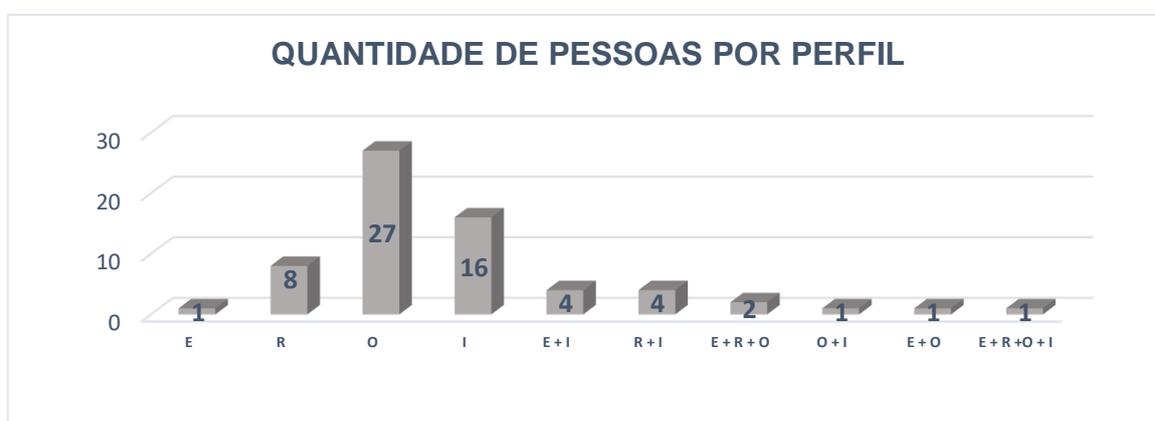
<p>1. A situação com a qual mais me identifico: a) Sou batalhador(a). faço o que precisa ser feito. b) Sou prestativo(a). Gosto de integrar as pessoas. c) Sou uma pessoa lógica. Sou muito exigente comigo mesmo e com os outros. d) Sou “alto astral”. Gosto de dar ideias novas e criativas.</p> <p>2. Considero que realizo minha missão pessoal quando: a) Proponho ideias criativas que vão gerar resultados futuros. b) Estruturo regras e procedimentos que organizam as coisas. c) Atinjo as metas e os objetivos no prazo definido. d) Consigo um ambiente harmonioso entre as pessoas.</p> <p>3. Fico feliz quando: a) Obtenho resultados mais imediatos. b) Posso interagir com os outros. c) Posso ser exato em minhas análises. d) Coopero com as pessoas.</p> <p>4. Encontro grande satisfação quando: a) Tudo está em ordem. b) O ambiente está calmo. c) Estou no comando das atividades. d) Consigo livrar-me dos detalhes.</p> <p>5. Um aspecto de meu desempenho e que gosto muito, é quando: a) Posso criar um ambiente harmonioso e previsível. b) Faço as coisas com rapidez sem medo de riscos e mudanças. c) Posso convencer as pessoas e ter um trabalho alegre. d) Realizo as tarefas com padrões precisos, lógicos e impessoais.</p> <p>6. Os temores que tenho são, principalmente, devido a: a) Estar errado e ter que improvisar. b) Perder a aprovação e o afeto dos outros. c) Enfrentar situações de confronto entre as pessoas. d) Parecer fraco e perder o controle da situação.</p> <p>7. Acho que meu desempenho é ruim quando: a) Não dou atenção aos detalhes. b) Centralizo tudo e não abro espaço para os outros. c) Fico muito em “cima do muro”. d) Sou muito rígido(a) e inflexível.</p>	<p>8. Penso que sou mais eficaz quando: a) Expresso o meu descontentamento. b) Sou mais flexível com as regras e os regulamentos. c) Coloco em prática e termino as muitas ideias que tive. d) Sou mais paciente e tolerante com o ritmo dos outros.</p> <p>9. Eu exagero (e isso é ruim) quando: a) Tenho pressa para tudo e atropelo os outros. b) Prendo-me muito a detalhes e sou exigente demais. c) Deixo sempre a vontade dos outros prevalecer. d) Faço brincadeiras o tempo todo.</p> <p>10. Como atributos pessoais, eu sou: a) Entusiasmado(a), estimulador(a), carismático(a), ambicioso(a). b) Decidido(a), prático(a), dedicado(a) e determinado(a). c) Metucioso(a), organizado(a), cuidadoso(a), persistente. d) Calmo(a), cordial, respeitador(a) e agradável.</p> <p>11. Os apelidos que melhor me identificam são: a) Chato, cricri, burocrata, coruja. b) Incendiário(a), professor(a) Pardal, sonhador(a), inventor(a). c) Tocado(a), trator, apressadinho(a) e “pau para toda obra”. d) Político(a), sabonete, vaselina, liso(a).</p> <p>12. Eu sofro quando: a) Falta mais harmonia entre nós e espírito de equipe. b) Não estão fazendo do jeito certo e não leram as instruções. c) Ninguém me entende. Estão tentando me sabotar. d) As coisas estão muito lentas. O dia deveria ter mais horas.</p> <p>13. Os meus horários são: a) Exatos e precisos, conforme estabelecidos. b) Flexíveis, se for para me ajustar aos outros. c) Caóticos, sem nenhuma previsão. d) Primeiro a chegar e último a sair.</p> <p>14. Oração que me caracteriza muito bem é: a) Senhor, dê-me paciência, mas tem que ser já. b) Senhor, faça-me pensar um pouco mais em mim mesmo, se isso não incomodar os outros. c) Senhor, ajuda-me a me importar menos com os pequenos detalhes a partir de hoje. d) Senhor, faça-me aberto às ideias dos outros, mesmo sendo tão erradas e absurdas como são.</p>	<p>15. O provérbio que me define: a) a união faz a força. b) quem não arrisca não petisca. c) manda quem pode, obedece quem tem juízo. d) não se mexe em time que está ganhando.</p> <p>16. Comportamento que melhor me identifica é: a) Sou cuidadoso(a): harmonizo, logo existo! b) Sou impulsivo(a): faço, logo existo! c) Sou tempestuoso(a): crio, logo existo! d) Sou persistente: organizo, logo existo!</p> <p>17. Dou preferência às atividades em que possa: a) Ter a visão geral do projeto. A ideia me interessa mais do que executá-la colocá-la em prática b) Planejar em vez de fazer. Gosto de analisar as diversas alternativas c) Buscar o consenso e que todos concordem sentindo-se motivados a fazer. Isso é mais importante que a tarefa em si d) Fazer em vez de planejar. Gosto dos desafios de fazer e não tanto de ficar planejando</p> <p>18. Meu local de trabalho está geralmente: a) Bastante bagunçado, com coisas fora do lugar, gavetas meio desarrumadas. Gosto de expor fotos de pessoas importantes. b) Não muito organizado, mas o ambiente é agradável. c) Super arrumado e organizado. Só fica fora o que estou usando. d) Muito acolhedor, com fotos de família, amigos e plantas no local.</p> <p>19. Minhas qualidades principais são: a) Ordem e disciplina. Perfeição em cada detalhe. b) Ser prestativo(a) e tolerante. Harmonia acima de tudo. c) Rapidez para agir e coragem de “meter as caras”. d) Entusiasmar as pessoas e trazer ideias novas.</p> <p>20. Nas minhas atividades uso mais: a) A intuição e a criatividade. b) Os dados objetivos e concretos. c) Os sentimentos e as emoções. d) O pensamento e a lógica.</p>
--	---	---

Quadro 4
Fonte: Autor.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da aplicação do questionário foi possível obter algumas informações sobre os perfis das pessoas inseridas no mercado financeiro. Como se observa no Gráfico 1, o perfil mais encontrado no mercado financeiro é o organizador, seguido pelo integrador. Essas pessoas gostam de liderar e preferem que o trabalho seja pensado e desenvolvido do seu jeito. Também são pessoas integradoras que gostam das atividades em grupo, que acolhem e sabem conviver bem com as pessoas no ambiente de trabalho e lidam bem com qualquer tipo de público e situação.

Gráfico 1: Tipo de perfil dos profissionais



Fonte: Autor.

No Gráfico 2, é possível observar que o pensamento e a lógica, são características mais apontadas pelos perfis dos profissionais do mercado financeiro, seguido pela objetividade. Esse indicador aponta que esse tipo de profissional gosta de pensar antes de agir e desenvolve seu trabalho sempre orientado a um objetivo.

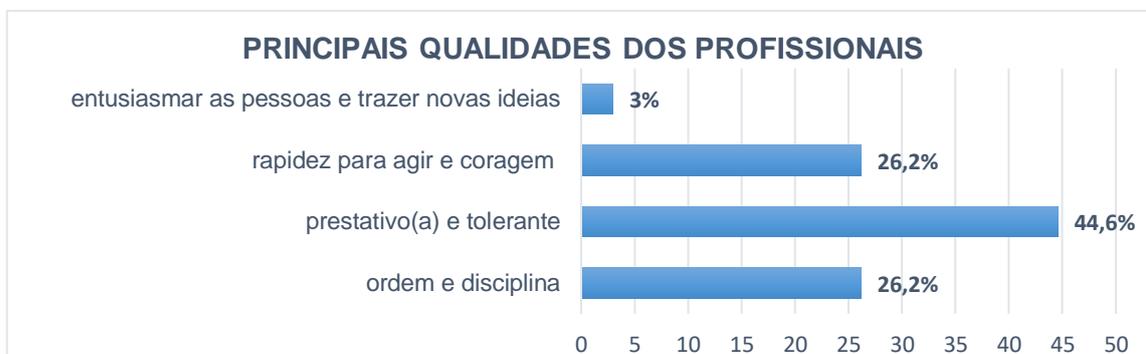
Gráfico 2: Aspectos mais considerados pelos perfis



Fonte: Autor.

As principais qualidades apontadas no perfil dos entrevistados foram a prestatividade e a tolerância, seguido rapidez e coragem para agir e a ordem e disciplina no trabalho, conforme apresenta o Gráfico 3:

Gráfico 3: Principais qualidade dos profissionais



Fonte: Autor

Um aspecto bastante interessante da pesquisa, foi o resultado obtido pela questão de número 8, que abordava a circunstância na qual o profissional se considerava mais eficaz/produtivo. 62% das respostas apontaram que, é quando colocam em prática suas ideias e conseguem finalizá-las. Ou seja, os profissionais do mercado financeiro são pessoas que gostam que suas ideias sejam aceitas, bem executadas e concluídas.

Gráfico 4: Quando os profissionais se sentem eficazes



Fonte: Autor.

Portanto, como se pode observar, os perfis analisados teriam bom desenvolvimento dentro da corporação do Bradesco, pois apresentam em seus perfis competências que foram apontadas como essenciais para a instituição, como por exemplo, boa organização, trabalho em equipe, visão estratégica e capacidade integradoras.

CONCLUSÃO

Considerando que, a busca por profissionais capacitados tornou-se estratégica e que eles devem desenvolver competências que agreguem valor e resultados para as organizações, o presente estudo procurou identificar quais as competências consideradas fundamentais para a instituição Bradesco estariam mais presentes nos profissionais do mercado financeiro.

Com base na metodologia aplicada, concluiu-se que as competências mais encontradas foram o planejamento estratégico, o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Entretanto, outras competências também foram identificadas, o que aponta para o fato de que, com treinamento específico e boa gestão, muitas pessoas poderiam ser aproveitadas nesta corporação.

A pesquisa mostrou ainda que o mercado financeiro exige resultados de seus colaboradores, o que corrobora a necessidade de tornar evidentes seus objetivos e metas, e mostrar aos seus colaboradores quais competências se espera obter desses profissionais para que alcancem esses resultados. Nesse sentido, um gestor pode ter maior controle sobre o rendimento de sua equipe quando entende como cada membro se comporta. Assim, é possível alocar cada colaborador na função mais adequada as suas competências elevando o seu desempenho e resultados.

Complementarmente, a pesquisa abordou o PDI como uma importante ferramenta capaz aprimorar as competências comportamentais dos funcionários e torná-los capazes de gerar bons resultados para as organizações.

No intuito de fornecer às empresas uma perspectiva para avaliar sua gestão, processos e resultados, esta pesquisa se propõe a ser um instrumento complementar de disseminação da consciência dos gestores em relação à gestão de pessoas e desenvolvimento de competências. Contudo, sem se furtar à consciência relativa à complexidade das organizações e os diferentes fatores incidentes, sugere-se a realização de novas pesquisas em ambientes corporativos distintos do estudado para mapear competências por meio de avaliações de desempenho, validando a eficácia da mesma para diferentes conjuntos de competências e culturas empresariais.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, n.26, dez, 2007, p. 146-167. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/upload/9d989a5c700528c00130adf79d7aec94.pdf>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2020.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, Maria Julia. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMOES, Marizaura R. de S; BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.
- BRADESCO. **Guia para elaboração de PDI**. Março de 2013.
- BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. D. A., & BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v.35 n.6, p. 61–81, 2001.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Adm. de Empresas** –, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CONLON, Thomas J. **A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence**. Journal of European Industrial Training, v. 28, n. 2-4, 2004, p. 283-295.
- CRISPINO, S. **Como fazer um plano de desenvolvimento individual e conquistar uma carreira**. (2019). Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/como-fazer-um-plano-de-desenvolvimentoindividual-que-de-certo/>> Acesso em: 09 de dezembro de 2020.
- DELUIZ, N. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo**. Boletim Técnico do SENAC, p. 1–16, 2001.
- FERNANDES, K. R: **Gestão Por Competências: o que é, importância e como implantar definitivamente na sua organização**. Twygo, 2018. Disponível em: <<https://www.twygoead.com/site/blog/gestaoporcompetencias/#:~:text=Compet%C3%A2ncias%20Organizacionais%20s%C3%A3o%20os%20conhecimentos,do%20diferencial%20competitivo%20do%20neg%C3%B3cio.>> Acesso em: 03 de março de 2021.
- FREITAS, M. do C. D. **Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais**. 2003. Tese – Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção, Universidade de SC, Florianópolis, 2003.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes - como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

IENAGA, C. H. **Competence-based management.** Seminário Executivo. Dextron Consultoria Empresarial, São Paulo, 1998.

KILIMNIK, Z. M., SANT'ANNA, A. DE S., & LUZ, T. R. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** RAE, n.44, p. 10–21, 2002.

LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange,** Paris, Les Editions d'organisation, 1994.

LUZ, T. R. **TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença.** (Tese) para obtenção do título de Doutora em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, p. 1–307, 2001.

MARSICK, V.; WATKINS, K. **Informal and Incidental Learning in the Workplace,** Routledge and Kegan Paul, New York, NY, 1990.

MERICLER, D. C.; FREITAS M. C.; FREITAS, D. **Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais** International Journal of Education and Research Vol. 1, 10 outubro 2013.

MORAES, F. C. C. **Formação de competências** Fábio Cássio Costa Moraes. - 3. ed. - Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2013. 128p.

PANTOJA, M. J. **Gestão por competências** In: Maria Júlia Pantoja - Brasília: Enap, 2015 189 p.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: Uma abordagem sistêmica.** São Paulo: LTR Editora, 1991.

POZO, J. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

QUEIROZ, C. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos.** São Paulo: DVS Editora, 2008.

RAMOS, M. N. **Qualificação, competências e certificação: visão educacional.** Brasil. Ministério Da Saúde; Secretaria de Gestão de Investimentos em Saúde. Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores na Área de Enfermagem, p. 19–28, 2001.

RESENDE, E. **O Livro das competências: desenvolvimento de competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMÃO, A. C. C.- **Gestão por competência**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/gestao-por-competencia>> Acesso em: 15 de janeiro de 2021.

SAUPE, R. et al. **Conceito de competência: validação por profissionais de saúde**. Saúde em Revista, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006.

SHICKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: PANTOJA, M.; CAMÕES, M.; BERGUE, S. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, Brasília: ENAP, 2010.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

VELOSO, E. F. R. **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): dicas práticas para sua vida pessoal e profissional**. Fundação Instituto de Administração (2019). Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/plano-de-desenvolvimento-individual-pdi/>> Acesso em: 1 mar. 2021.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. In: Seminário educação profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.