

## GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL COMO FERRAMENTA PARA O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

**Amabile Coltro<sup>1</sup>;**  
**Ana Maria Benciveni Franzoni<sup>2</sup>;**  
**Elizandra Machado Follmann<sup>3</sup>;**  
**Heriberto Alzerino Flores<sup>4</sup>**

**Resumo:** *Este artigo destaca a importância da gestão de pessoas por competências e do plano de desenvolvimento individual como ferramenta para o comprometimento organizacional. Através de pesquisa bibliográfica exploratória e um questionário identificou-se que o plano de desenvolvimento individual pode fortalecer a conexão e o comprometimento com a organização. Isso resulta em maior engajamento, satisfação no trabalho e alinhamento com os objetivos da empresa. No entanto, desafios como a falta de apoio da liderança podem afetar sua eficácia, destacando a necessidade de investimento em estratégias de gestão de pessoas e no uso adequado do plano de desenvolvimento individual. Essas considerações são pertinentes para gestores, profissionais de recursos humanos e pesquisadores interessados em fomentar ambientes de trabalho comprometidos e produtivos.*

**Palavras-chave:** *gestão de pessoas por competências; plano de desenvolvimento individual; comprometimento organizacional.*

**Abstract:** *This article highlights the importance of competency-based people management and individual development plans as tools for organizational commitment. Through exploratory literature research and a questionnaire, it was identified that the individual development plan can strengthen the connection and commitment to the organization. This results in increased engagement, job satisfaction, and alignment with the company's objectives. However, challenges such as a lack of leadership support can impact its effectiveness, underscoring the need for investment in people management strategies and proper utilization of the individual development plan. These considerations are relevant for managers, human resources professionals, and researchers interested in fostering committed and productive work environments.*

**Keywords:** *people management by competencies; individual development plan; organizational commitment.*

**Resumen:** *Este artículo destaca la importancia de la gestión de personas por competencias y del plan de desarrollo individual como herramienta para el compromiso organizacional. A*

---

1 Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID://orcid.org/0009-0007-2418-3162. e-mail: amabilecoltro@gmail.com

2 Professora Doutora, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8744-256X> e-mail: afranzoni@gmail.com

3 Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: 0000-0003-4424-1116. e-mail: emachado@utfpr.edu.br

4 Doutorando do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa (USFSC) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6131-4682> e-mail: heribertofsc@gmail.com

*través de una investigación bibliográfica exploratoria y un cuestionario, se identificó que el plan de desarrollo individual puede fortalecer la conexión y el compromiso con la organización. Esto resulta en un mayor compromiso, satisfacción en el trabajo y alineación con los objetivos de la empresa. Sin embargo, desafíos como la falta de apoyo de la liderazgo pueden afectar su eficacia, resaltando la necesidad de invertir en estrategias de gestión de personas y en el uso adecuado del plan de desarrollo individual. Estas consideraciones son pertinentes para gestores, profesionales de recursos humanos e investigadores interesados en fomentar ambientes de trabajo comprometidos y productivos.*

*Palabras clave: gestión de personas por competencias, plan de desarrollo individual, compromiso organizacional*

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas por competências é uma abordagem estratégica que ganhou destaque nas organizações contemporâneas, pois reconhece a importância das habilidades individuais em ambientes corporativos cada vez mais complexos e competitivos. Segundo Dutra (2001), as organizações necessitam e dependem do comprometimento de seus colaboradores para o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais e, por outro lado, as pessoas têm maior consciência da necessidade de refletir sobre suas carreiras, mantendo o vínculo com as organizações desde que sejam perceptíveis as oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Nesse contexto, o plano de desenvolvimento individual (PDI) emerge como uma ferramenta fundamental para impulsionar o comprometimento dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

O objetivo deste artigo é analisar o papel do PDI como uma ferramenta efetiva para promover o comprometimento organizacional. Através da identificação e desenvolvimento de competências individuais, o plano de desenvolvimento individual busca alinhar as aspirações e necessidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, espera-se fortalecer a relação de compromisso e engajamento entre os colaboradores e a empresa.

A importância desse tema reside na necessidade das organizações de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e à retenção de talentos. O PDI, quando adequadamente implementado, não apenas potencializa o desempenho dos colaboradores, mas também contribui para a construção de um ambiente de trabalho motivador, onde os colaboradores se sentem valorizados e têm clareza sobre seu papel na organização.

Além disso, este estudo também tem relevância para a pesquisa em gestão de pessoas, uma vez que busca contribuir com uma análise da literatura existente sobre o tema, fornecendo

diretrizes para pesquisas futuras. Compreender como o plano de desenvolvimento individual pode ser utilizado como uma ferramenta efetiva na gestão de pessoas e seu impacto no comprometimento organizacional é fundamental para o avanço teórico e prático nessa área. A pesquisa adotou um caráter descritivo e explicativo, mediante a aplicação de questionário com profissionais que têm um plano de desenvolvimento individual nas empresas em que atuam.

Portanto, este artigo visa fornecer uma visão abrangente e fundamentada sobre o tema, destacando a importância do plano de desenvolvimento individual como ferramenta estratégica na gestão de pessoas e sua relação com o comprometimento organizacional. Ao final, espera-se que este estudo contribua para a compreensão e aplicação prática desse recurso, impulsionando o desenvolvimento de talentos e o sucesso das organizações no ambiente empresarial atual.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Mundialmente o tema competências tem sido foco de diversos estudos e, segundo Ruas e outros (2005), as análises se concentram especialmente em duas perspectivas. Uma é direcionada para o lado estratégico das organizações e crescimento da competitividade organizacional, impulsionado pelos recursos internos. Entre os autores que fundamentam essa perspectiva estão Penrose (1959), Mills (2002) e Fleury & Fleury (2000). A outra está mais relacionada à própria gestão de pessoas, em seus diversos aspectos: observando as competências no recrutamento e seleção, passando pelo desenvolvimento dos profissionais, pela remuneração e em uma visão de carreira. Considerando o atual cenário, Ferreira (2023) indica tendências para a gestão por competências no futuro relacionadas especialmente ao foco nas competências essenciais, alinhamento com a estratégia organizacional, em uma abordagem holística e com o apoio de tecnologias.

Para Ulrich e Ulrich (2004) o significado do trabalho para um indivíduo está relacionado com a sua motivação e as suas competências. A motivação intrínseca é geralmente considerada mais desejável do que a motivação extrínseca, pois está associada a uma série de benefícios, como maior desempenho, maior criatividade e maior bem-estar (Ryan & Deci, 2000). No entanto, a motivação extrínseca também pode ser benéfica se for usada de forma construtiva. Por exemplo, as recompensas podem ser usadas para incentivar o comportamento desejado, desde que não sejam usadas de forma excessiva ou punitiva (Ryan & Deci, 2000). Ainda para Ulrich

e Ulrich (2004) as competências formam um conjunto de possibilidades em que a pessoa explora e age frente às situações que enfrenta. No entanto, o entorno também desempenha um importante papel, permitindo ou não que determinadas competências sejam evidenciadas.

Em função da dinamicidade no ambiente cultural e das constantes mudanças decorrentes dessas mudanças também nas organizações, Silva (2003) afirma que a área de gestão de pessoas também passa por uma profunda transformação em seus conceitos. Nesse cenário, as pessoas são compreendidas como agentes capazes de realizar as atividades e transformar o ambiente através das competências e contribuem ativamente para os resultados da organização. O olhar está direcionado para o desenvolvimento das competências individuais, com base nas necessidades organizacionais.

O conceito de competências tem sido amplamente discutido tanto no âmbito das organizações quanto no campo do desenvolvimento humano. Compreender as competências individuais e organizacionais tornou-se essencial para promover o sucesso e a adaptação em um ambiente de negócios complexo e em constante mudança. McClelland (2010) destaca a importância das competências motivacionais como determinantes do desempenho no trabalho. Segundo ele, as competências individuais são baseadas em características psicológicas subjacentes, como necessidades, motivações e personalidade. O autor argumenta que a compreensão dessas competências motivacionais é fundamental para a seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Dessa forma, as competências individuais não se limitam apenas às habilidades técnicas e conhecimentos específicos, mas também incluem as motivações e características de personalidade que influenciam o comportamento no trabalho.

Para Chiavenato (2010), as competências individuais são a fusão do conhecimento, habilidade e atitude que podem ser definidas com o propósito de integrar e convergir em uma determinada tarefa. O autor ainda afirma que pessoas dotadas de competências, são pessoas dotadas de talentos.

Todos complementares às ideias de Ulrich (1998), que enfatiza a importância das competências organizacionais para a eficácia e a competitividade das empresas e argumenta que as competências organizacionais são capacidades distintivas e integradas que permitem que as organizações se destaquem em seu setor. Refere-se às competências organizacionais como conjuntos de conhecimentos, habilidades, processos e sistemas que a organização desenvolve e mantém para alcançar uma vantagem competitiva duradoura.

A compreensão das competências individuais e organizacionais é essencial para o sucesso das organizações e o desenvolvimento dos colaboradores. Como destacado pelos principais autores nesta área, as competências individuais vão além das habilidades técnicas,

envolvendo também aspectos motivacionais e emocionais. Já as competências organizacionais são capacidades distintivas e integradas que impulsionam a vantagem competitiva e a entrega de valor.

Ao reconhecer e desenvolver as competências individuais dos colaboradores e alinhar essas competências com as competências organizacionais, as empresas podem fortalecer sua posição no mercado, promover um ambiente de trabalho produtivo e alcançar resultados superiores, fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no mundo empresarial dinâmico de hoje.

### **3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL**

Um plano de desenvolvimento individual (PDI) é um documento que descreve os objetivos e as atividades que um indivíduo pretende realizar para melhorar suas habilidades e conhecimentos, a fim de atingir seus objetivos profissionais. O PDI é um instrumento que pode ser usado pelos indivíduos para se autodesenvolver, mas também pode ser usado pelas organizações para apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores.

Segundo Senge (1997), o PDI é uma ferramenta essencial para a criação de organizações que aprendem. Nesse sentido, o líder atua como facilitador, encorajando os membros da equipe a adotarem uma mentalidade de aprendizagem contínua ao promover a utilização contínua do PDI e fornecer suporte, recursos e oportunidades para treinamento e desenvolvimento. Ao envolver-se ativamente no processo de criação do PDI, os líderes ajudam a alinhar os objetivos individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais, garantindo uma abordagem mais estratégica para o desenvolvimento profissional. Senge (1997) enfatiza a importância de uma mentalidade de aprendizagem contínua para o sucesso organizacional e destaca que o PDI proporciona um espaço para os colaboradores refletirem sobre suas habilidades, identificar lacunas de conhecimento e traçarem um plano de ação para seu desenvolvimento, contribuindo, dessa forma, para a construção de uma cultura de aprendizagem dentro da organização.

Gabarro (2007) também defende a ideia do PDI como processo colaborativo entre o indivíduo e seu gestor, e que deve ser baseado em uma avaliação realista das habilidades e conhecimentos do indivíduo. Em seu trabalho sobre liderança ética, destaca a importância da orientação ética dos líderes no desenvolvimento de sua equipe e, no contexto do PDI, isso significa que os líderes não apenas se concentram no desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também no cultivo de valores éticos e comportamentos profissionais. É pelo olhar atento da liderança que acontece a identificação das competências essenciais para o sucesso na

organização e no aconselhamento sobre como desenvolver essas competências ao longo do tempo. Visão complementar à de Drucker (1998), sobre o processo ser contínuo, atualizado regularmente à medida que o indivíduo desenvolve novas habilidades e conhecimentos.

Boyatzis (2008), destaca a importância do coaching e do *feedback* contínuo em um contexto de valorização de habilidades como inteligência emocional e desenvolvimento de liderança. Os líderes podem atuar como *coaches*, oferecendo orientações, identificando oportunidades de aprendizado e fornecendo *feedback* construtivo ao longo do caminho.

O papel do líder como orientador também é evidenciado pois, na maioria das empresas, a tomada de decisões tornou-se descentralizada e os líderes devem agora capacitar e capacitar o seu pessoal (Ibarra, 2023). Os líderes não apenas delegam tarefas, mas também guiam o desenvolvimento de suas equipes e, pela construção do plano de desenvolvimento individual, se fortalece a cultura organizacional e se avança a missão da empresa. O processo reflete o comprometimento com o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Segundo Ibarra (2019):

*“É um trabalho que todos os gestores devem realizar com todo o seu pessoal o tempo todo, de forma a ajudar a definir a cultura da organização e a promover a sua missão. Um gestor-come-coach eficaz faz perguntas em vez de fornecer respostas, apoia os funcionários em vez de julgá-los e facilita o seu desenvolvimento em vez de ditar o que deve ser feito.”* Ibarra (2019)

Ao construir o PDI em conjunto, líder e liderado podem discutir metas específicas de aprendizado, identificar áreas de melhoria e estabelecer um plano de ação tangível - essencial para garantir que o plano seja relevante, alinhado aos objetivos organizacionais e que contribua para o crescimento profissional do indivíduo. Dessa forma, o PDI não é entendido como uma avaliação crítica, mas como uma oportunidade para crescimento e melhoria, apoiada pela relação entre liderança e liderado e para a evolução contínua.

#### **4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Ao longo das últimas décadas do século XX, o comprometimento organizacional emergiu como um tema de profundo interesse e pesquisa em campos diversos, incluindo psicologia, sociologia e administração. Esse período testemunhou um aumento significativo nos estudos dedicados a compreender e explorar a natureza do comprometimento organizacional, consolidando-o como um dos fenômenos psicossociais mais relevantes na esfera do trabalho e das organizações.

Na área da psicologia, por exemplo, vários pesquisadores se destacaram ao explorar a dimensão emocional do comprometimento organizacional, como Ibarra, conhecida por seus estudos sobre o desenvolvimento de laços afetivos no ambiente de trabalho, como as relações interpessoais e a identificação emocional dos colaboradores influenciam diretamente seu comprometimento e a relação com os objetivos organizacionais. Essa abordagem proporcionou maior compreensão sobre como as relações interpessoais, a satisfação no trabalho e a identificação emocional impactam a disposição dos colaboradores em se comprometerem com os objetivos organizacionais, já que as redes têm um efeito poderoso nas atitudes e percepções e, portanto, podem prever uma série de fenômenos internos de carreira, incluindo satisfação no trabalho, percepções de capacidade de assumir riscos, sentimentos de felicidade ou aceitação e comprometimento organizacional (Ibarra e Andrews, 1993).

Na área da sociologia, os estudos sobre comprometimento organizacional muitas vezes examinaram as dinâmicas sociais e as interações no ambiente de trabalho. Blau, cujas contribuições foram fundamentais para entender as dinâmicas sociais nas organizações, explorou as normas sociais, as interações no ambiente de trabalho e as relações de poder, fatores que desempenham um papel significativo no comprometimento organizacional.

No campo da administração, pesquisadores exploraram a relação entre o comprometimento organizacional e resultados mensuráveis, como produtividade, eficiência e satisfação do cliente. Heskett é um autor referência em estudos sobre a relação entre comprometimento organizacional e resultados mensuráveis. Seu trabalho, muitas vezes em parceria com outros estudiosos, destacou a importância do comprometimento para indicadores-chave, como produtividade, eficiência e satisfação do cliente. Heskett (2011) sugere que a cultura corporativa, ou a maneira como fazemos as coisas, é muitas vezes um fator determinante do comprometimento. Por isso, uma política organizacional que incentiva o envolvimento dos funcionários pode ajudar a satisfazer o desejo de um funcionário por capacitação e a demanda por um comprometimento com os objetivos organizacionais. A administração estratégica, então, começou a reconhecer o comprometimento como um fator importante para o desempenho organizacional sustentável.

Essa convergência multidisciplinar de estudos enfatizou a importância do comprometimento organizacional como um fenômeno multifacetado e interdisciplinar. Ao ser reconhecido como um dos mais importantes fenômenos psicossociais na esfera do trabalho e das organizações, o comprometimento tornou-se uma área-chave para a formulação de estratégias de gestão de pessoas, liderança eficaz e promoção de ambientes organizacionais saudáveis.

O comprometimento organizacional é uma área de pesquisa cada vez mais relevante no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional. Sua importância reside na compreensão dos fatores que influenciam o vínculo psicológico entre os colaboradores e a organização em que trabalham. O conceito de comprometimento organizacional refere-se ao desejo e à vontade de um empregado de colaborar com o sucesso organizacional e implica lealdade à organização e à mobilização para atingir metas organizacionais (Redondo et al., 2021). Esse entendimento promove ambientes de trabalho saudáveis, fomenta o engajamento dos colaboradores e impulsiona melhores resultados organizacionais.

Ele pode ser conceituado como um vínculo psicológico duradouro estabelecido pelos colaboradores com a organização. Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional expresso a partir de três naturezas distintas, representadas por três estados psicológicos ou bases: afetivo (os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam e sentem que fazem parte), continuação/instrumental (os indivíduos comprometidos instrumentalmente continuam porque precisam) e normativo (os indivíduos permanecem pois se sentem em débito com a organização).

Esse vínculo pode transcender o simples contrato de emprego e envolver uma conexão profunda em três dimensões: emocional, cognitiva e comportamental. A dimensão emocional do comprometimento reflete a resposta afetiva dos colaboradores em relação à organização. Isso implica sentimentos de lealdade, de identificação e de satisfação emocional no ambiente de trabalho. Quando os colaboradores desenvolvem uma conexão emocional significativa, estão mais propensos a investir energia e esforço adicional nas tarefas, contribuindo positivamente para o clima organizacional.

A dimensão cognitiva refere-se à compreensão e aceitação conscientes dos valores, das metas e da missão da organização. Colaboradores comprometidos cognitivamente compartilham a visão da empresa e entendem a importância de seu papel na realização desses objetivos. Essa dimensão está associada à clareza de propósito e à capacidade de os colaboradores alinharem seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

A dimensão comportamental do comprometimento se traduz nas ações e no esforço proativo dos colaboradores para contribuir para o sucesso da organização. Colaboradores comprometidos comportamentalmente demonstram uma maior propensão para permanecer na organização, superar desafios, colaborar efetivamente com colegas e clientes, e buscar oportunidades de aprendizado e crescimento.

Kaushik e Guleria (2020) indicam estratégias que podem contribuir para o comprometimento organizacional, tais como manter as relações saudáveis por meio de uma

comunicação eficaz, utilizar a tecnologia para apoiar essa comunicação entre os diferentes agentes, reorganizar as metas para que sejam mais claras e objetivas, manter o moral elevado por meio do cumprimento das metas, propor práticas para melhorar a relação entre os próprios indivíduos no nível pessoal e organizacional e encorajar os indivíduos a realizar novas atividades dentro do horário de trabalho que estejam ou não correlatas à profissão.

O desejo de permanecer, se esforçar e contribuir para o sucesso da empresa, como resultado desse comprometimento, não apenas beneficia os colaboradores individualmente, mas também impacta positivamente a organização como um todo. Equipes comprometidas geralmente experimentam menor rotatividade, maior produtividade, inovação e satisfação no trabalho.

## **5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL NA PRÁTICA**

Conforme mencionado anteriormente, a gestão por competências é um modelo de gestão que se baseia na identificação e desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso de uma organização. As competências podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo realizar uma tarefa ou atividade de forma eficaz.

Já o plano de desenvolvimento individual é um documento que descreve os objetivos e as atividades que um indivíduo pretende realizar para melhorar suas habilidades e conhecimentos, a fim de atingir seus objetivos profissionais, usado pelos indivíduos para se autodesenvolver, mas também pelas organizações para apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores.

O PDI e a gestão por competências estão intimamente relacionados. Ao combinar o PDI e a gestão por competências, as organizações podem criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores tenham as oportunidades de desenvolver as competências necessárias para o seu sucesso profissional e para o sucesso da organização. Isso pode trazer uma série de vantagens para as organizações, tais como a melhoria do desempenho dos colaboradores, o aumento da motivação e do engajamento, redução do turnover, identificação de talentos potenciais, desenvolvimento de uma força de trabalho mais qualificada e consequente melhoria da competitividade da organização.

Hamel e Prahalad (1995) são invocados para destacar os benefícios estratégicos da integração entre a gestão por competências e o desenvolvimento individual. A melhoria do

desempenho, a motivação e o engajamento, a redução do turnover e a identificação de talentos potenciais são discutidos à luz de suas contribuições.

A combinação do PDI e da gestão por competências é uma ferramenta importante que, quando bem executada, pode ajudar as organizações a cumprir seus objetivos e capacitar os colaboradores, com reflexos também em aspectos não tão tangíveis como a percepção da própria relação entre o colaborador e a organização.

## 6 METODOLOGIA

Esta pesquisa primária foi realizada em junho de 2023 e incluiu uma combinação de métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa. Colaboradores de 10 empresas em diferentes cargos e áreas (Serviços Financeiros, Tecnologia da Informação, Criação Publicitária, Recursos Humanos, Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software, Dados e *Analytics*, Telecom) foram solicitados por mensagem direta na rede social LinkedIn de responder questões sobre o plano de desenvolvimento individual, comprometimento, o processo de elaboração do PDI, a motivação, o pertencimento à organização, o crescimento e progressão na carreira, bem como o clima e a colaboração no ambiente de trabalho.

Dessa forma, foi possível entender as experiências dos colaboradores e participação das lideranças na construção dos PDIs, a relação entre o desenvolvimento profissional e a satisfação, o comprometimento, a motivação para alcançar metas e a influência percebida do PDI no decorrer da trajetória profissional. O questionário, além de levantar informações básicas dos respondentes, apresenta afirmações de múltipla escolha e de escala linear relativas ao comprometimento com a organização, percepção sobre crescimento e progressão na carreira através do plano de desenvolvimento individual e frequência de *feedback* com a liderança.

Os pontos-chave definidos, a princípio, foram determinados pelos critérios do Modelo Integrado de Liderança proposto por Thomas J. DeLong, John J. Gabarro, Robert J. Lees que divide as atividades da liderança em 4 conjuntos distintos mas altamente relacionados: definir a direção, ter comprometimento com a direção, executar e ser um exemplo, explicitados na tabela abaixo, e nas principais contribuições indicadas pelos autores sobre o papel do Plano de Desenvolvimento Individual para a organização e para os colaboradores.

Figura 1 - O papel do líder em empresas de serviço



Figura 1 | Fonte: DeLong, T.J.

Depois de coletados, os dados quantitativos foram sistematizados através da própria ferramenta de aplicação do questionário, o *Google Form*.

## 7 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE DADOS

As percepções dos indivíduos pesquisados podem revelar variáveis além das identificadas nessa pesquisa, ou seja, o entendimento da realidade da aplicação de um plano de desenvolvimento individual torna-se limitado em razão da impossibilidade de identificar todas as variáveis que sejam capazes de interferir nas respostas. Na aplicação de um questionário com questões de opção única, múltipla escolha e de escala linear via *Google Form* podem acontecer algumas distorções, devido às diferentes percepções dos indivíduos pesquisados em relação às questões. Além disso, é importante considerar a subjetividade que permeia parte da pesquisa, como os conceitos de satisfação, pertencimento, colaboração, motivação e comprometimento por parte dos respondentes.

O questionário trouxe dados de dez colaboradores de empresas de serviços do país, que vivem em Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Pará. 60% dos participantes têm entre 30 e 44 anos, 30% entre 45 e 59 anos e 10% entre 18 e 29 anos. A maior parte, 80%, afirma ter um PDI na organização atual, 10% têm um PDI em atualização e 10% não tem um PDI no momento, mas já teve na organização atual.

A totalidade dos respondentes trabalha com prestação de serviços, englobando Serviços Financeiros, Tecnologia da Informação, Criação Publicitária, Recursos Humanos, Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software, Dados e *Analytics*, Telecom.

Quando questionados sobre a criação e estruturação do plano de desenvolvimento individual, 60% afirma ter discutido e elaborado o material com a liderança. No momento da entrevista, 60% afirmam que o seu nível de comprometimento com a organização é o maior possível dentro da escala linear (5), 30% sinalizaram nível 4 e 10% nível 3. 80% dos respondentes afirmam que ter um plano de desenvolvimento individual influencia no seu comprometimento com a empresa. Dentro desses, 50% indicam que influencia muito e 30% que tem grande influência. O mesmo resultado aparece na questão sobre a influência do PDI na motivação para alcançar metas, com apenas 20% dos entrevistados informando que não influencia ou influencia pouco.

Interessante perceber que para 100% dos respondentes o PDI promove um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. 80% afirmam que o PDI aumenta o sentimento de pertencimento à organização, o mesmo percentual sobre o plano proporcionar um direcionamento claro para as suas atividades e metas profissionais, sobre o impacto direto do PDI na satisfação no trabalho e sobre contribuir para o desenvolvimento profissional.

A maior parte dos respondentes (60%) afirma que o PDI apoia o seu crescimento e progressão na carreira, o que não fica tão claro para os demais: 40% marcaram “talvez” sobre a influência do PDI para esse ponto de crescimento e progressão profissional. O questionamento sobre o PDI ser levado a sério pela alta direção da organização reflete que não está muito compreensível para os colaboradores a posição da diretoria sobre os planos de desenvolvimento: 40% respondem que o plano é levado a sério, mas a maior parte não tem o mesmo entendimento. Metade dos questionados acredita que o PDI é levado em consideração nas decisões de promoção dentro da organização, enquanto a outra parte acredita que não tem relação (40%) e talvez tenha alguma influência (10%).

Para finalizar a análise dos dados da aplicação do questionário aos colaboradores, no que se refere ao acompanhamento do PDI e senso de responsabilidade sobre o plano, 70% se sentem muito responsável por seguir o seu PDI, 20% afirmam que há responsabilidade de sua parte, mas não total e 10% sente que a liderança tem metade do compromisso em acompanhar o plano.

A última questão revela que, ainda que a maior parte receba *feedback* regular sobre o seu desempenho em relação ao seu PDI por parte da liderança, 40% não tem esse acompanhamento - o que se entende como oportunidade para a gestão, a fim de fechar o ciclo

de um plano de desenvolvimento individual e ajustar os próximos com base na evolução dos colaboradores e novos direcionamentos nos negócios.

## 8 CONCLUSÃO

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) emerge como um instrumento poderoso para promover o crescimento organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores. Com base nas contribuições dos principais autores apresentados e na amostra coletada para a pesquisa, fica evidente que o PDI desempenha um papel fundamental na criação de organizações que aprendem, no desenvolvimento das competências dos colaboradores alinhadas aos objetivos da organização e na retenção de talentos.

Ao adotar o PDI como uma prática de gestão de pessoas, as organizações têm a oportunidade de investir no crescimento de seus colaboradores, fortalecer sua competitividade e construir um ambiente de trabalho propício à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de carreira. Dessa forma, o PDI se mostra como uma abordagem essencial para impulsionar tanto o sucesso individual quanto o coletivo, trazendo benefícios significativos para a organização e seus colaboradores.

Para a organização, o PDI contribui para o desenvolvimento de uma força de trabalho capacitada e alinhada com os objetivos estratégicos. Ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, a organização fortalece sua capacidade de inovação, melhora o desempenho geral e aumenta sua competitividade no mercado.

Já para os colaboradores, o PDI oferece uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, permitindo que eles alcancem seu pleno potencial. O PDI proporciona clareza sobre as expectativas de desenvolvimento, ajuda a identificar oportunidades de aprendizagem e permite que os colaboradores adquiram as habilidades e competências necessárias para alcançar suas metas de carreira.

Além disso, o PDI também contribui para o engajamento dos colaboradores, aumentando sua satisfação e senso de pertencimento à organização. Ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, a organização demonstra seu compromisso com o crescimento e o bem-estar de sua equipe, o que pode resultar em maior retenção de talentos e em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O PDI também é importante para os colaboradores porque pode ajudá-los a alcançar seus objetivos profissionais, desenvolver novas habilidades e conhecimentos, e aumentar suas

chances de promoção. O PDI também pode ajudar os colaboradores a se sentirem mais motivados e comprometidos com seu trabalho.

Como destacado pelos autores, a identificação das competências necessárias para o desenvolvimento da organização alinhada ao PDI permite também que os colaboradores assumam a responsabilidade por sua própria carreira e adquiram as habilidades necessárias para se adaptarem às mudanças.

É necessário que os gestores identifiquem as competências necessárias para o sucesso da organização, avaliem as competências dos colaboradores, definam os objetivos de desenvolvimento individual para os colaboradores, desenvolvam um plano de ação para alcançar os objetivos de desenvolvimento individual e monitorem o progresso dos colaboradores, realizando ajustes no plano de ação, se necessário.

Observa-se que as organizações têm ganhos ao incluírem o conceito de gestão por competências e estruturarem programas de desenvolvimento mais alinhados aos objetivos estratégicos. Mas também é importante ressaltar a necessidade de valorização do desenvolvimento dos colaboradores por parte da alta liderança a fim de valorizar ainda mais essa ferramenta.

Espera-se que este estudo contribua para pesquisadores e gestores no desenvolvimento de planos de desenvolvimento individual por competências, uma vez que busca contribuir com uma análise da literatura existente sobre o tema e uma pesquisa prática, fornecendo diretrizes para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- Alves, I. C. B. (2023). Tendências para a gestão por competências no futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 29-42.
- Boyatziz, R. E. (200). *Competencies in the 21st century. Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.\*
- Chiavenato, I. (2010). *Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera.
- DeLong, T. J.; Gabarino, J. J.; Lees, R. J. (2007). *When professionals have to lead*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Drucker, P. F. (1998). *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Ferreira, R. (2023). Tendências para a gestão por competências no futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 29-42.
- Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

- Hamel, G.; Prahalad, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.
- Heskett, J. (2011). The culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Ibarra, H.; Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277-303.
- Ibarra, H.; Hildebrand, C.; Vinck, S. (2023). The Leadership Odyssey. *Harvard Business Review*, 101(5-6), 102-110.
- Ibarra, H.; Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 110-119.
- Kaur, M.; Guleria, N. (2020). Employee Relations and Engagement during COVID-19. *Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies*, 3(2), 1-11.
- MILLS, J.; PLATTS, K. & BOURNE, M. (2002). Strategy and performance: competing through competences. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.
- Redondo, R., Sparrow, P. and Hernandez-Lechuga, G. (2021), “The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32 No. 9, pp. 2046-2069.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Silva, A. B.; Godói, C. K. (2003). O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: 27º Encontro Anual da ANPAD, 2003, Atibaia-SP.
- Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (Org.). (2004). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura.
- Zenger, J. H.; Folkman, J. R. (2019). The essential role of leadership in driving organizational change. *Harvard Business Review*, 97(6), 100-109.