

SM.

B

Código:

03

Competências e sua importância para indivíduos, gestores de pessoas e organizações

"O desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador." Para Zanifian (2003), este desafio ocorre em função das configurações existentes entre as relações de trabalho na atualidade. A cada dia, é exigido do trabalhador que desempenhe em competências, ou seja, em conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionadas às tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDICs) e aos aspectos relacionais e humanos. Entretanto, este profissional não recebe, na maioria dos casos, uma formação e a oportunidade de vivenciar experiências laborais compatíveis com o que dele é demandado.

Considerando-se os modelos de trabalho e de profissão e os postos de trabalho oferecidos, duas vertentes merecem destaque. A primeira relacionada ao discurso da empregabilidade, da alta ocupação de postos de trabalho e a dificuldade de contratação de mão-de-obra qualificada. Tal abordagem reflete uma lógica perversa, que está associada a uma parcela populacional privilegiada e que tem acesso à educação de qualidade. Esse cenário pode ser evidenciado considerando-se as taxas de ocupação laboral e empregabilidade no setor de comércio e serviços do Espírito Santo. Dados do Observatório do comércio indicam que as taxas de empregabilidade, ou seja, a capacidade de encontrar emprego e se manter empregado, nunca foram tão favoráveis (FECOMÉRCIO, 2025). Entretanto, ao analisar qualitativamente tais dados, percebe-se que esses estão relacionados aos indivíduos que estão buscando essas oportunidades de trabalho. Há, então, uma parcela significativa da população que "desistiu" de procurar um emprego formal.

EM BRANCO

SMA.

B

Código: 03

Dessa forma, a segunda vertente diz respeito a maioria da população, a quem são oferecidos postos de trabalho associados ao subemprego, com baixa remuneração e um modelo de profissão que impossibilite o desenvolvimento profissional. Adiciona-se a este cenário os indivíduos cujas características identitárias interfere na qualificação na busca por um emprego.

Conforme mencionado anteriormente, por competência compreende-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessário ao trabalhador para exercer uma atividade profissional. O desafio da competência será a volta do trabalho para o trabalhador diz respeito, então, a forma como esses postos de trabalho são oferecidos e disponibilizados aos indivíduos. Para além dos critérios relacionados ao indivíduo (formação, escolaridade, gênero, raça, classe, deficiência, religião, para citar alguns), é necessário analisar as questões organizacionais. A maioria das organizações da atualidade não possui um mapeamento de competências. As que possuem, por sua vez, as desenvolvem com base em critérios superficiais e pouco aderentes à realidade da própria organização e dos indivíduos que dela fazem parte. Assim, perpetuam-se relações de poder e de desigualdade, uma vez que os postos de trabalho oferecidos em muitos casos não permitem o aprendizado e o desenvolvimento profissional, tornando o indivíduo exaltado, desinteressado e pouco comprometido com a entrega profissional.

Uma vez que a trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais é fundamental para o processo de aprendizado do indivíduo e da organização, Homashiro e Teixeira (2020) sugerem que este mapeamento precisa levar em consideração fatores

Folha nº:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

JMS.
P

Código: 03

contextuais, de forma a contribuir para que as organizações possuam competências alinhadas ao negócio.

Dutra (2017) explica que este desenvolvimento deve estar relacionado a três conceitos fundamentais: path dependence, cadeias de valor e complexidade e entrego. Por path dependence, compreende-se a trajetória organizacional dos indivíduos e das ~~relações~~ relações contextuais. Isso significa que uma organização até pode possuir a mesma competência em relação às outras, mas sua descrição, bem como o que deve ser exigido ao indivíduo deve levar em consideração o ambiente em que ela está inserida, ou seja, fatores como magnéticos, político-legais, tecnológicos, entre outros aspectos. Por exemplo, "Visão de negócio" pode ser uma competência existente em uma organização da iniciativa privada do segmento bancário, mas suas dimensões e níveis de abrangência não serão similares por exemplo ao segmento de aviação.

Um segundo conceito é o de cadeia de valor, que pode se manifestar de duas formas. Na primeira, a cadeia de valor influencia no desenvolvimento da competência, considerando o que é valor para a sociedade. Tal fator é permeado também pelo próprio desenvolvimento social. Por exemplo, na atualidade, uma das competências que deve ser observada e considerada nas organizações diz respeito à "Orientação para a Saúde Mental". Tal competência é fundamental para as organizações. Entretanto, uma vez que o indivíduo é influenciado não apenas por uma empresa, mas por diversos contextos organizacionais, esta competência tende a ultrapassar o contexto de trabalho, contribuindo para a reflexão sobre o tema da saúde mental em outros contextos de atuação.

Por fim, é importante ressaltar que a formação e

EM BRANCO

MA. B,

Código: 03

desenvolvimento das competências organizacionais passa também o mapeamento das entregas e o nível de complexidade da função. Neste caso, Dutra et al. (2017) ungem uma diferenciação entre o que se constitui de avaliação e de gestão. Enquanto a avaliação se constitui de um processo formal de feedback ao funcionário, que pode ocorrer de forma linear (gestor avalia o subordinado), por meio de autoavaliação e de forma colegiada (avaliação 360°), o processo de gestão de competências diz respeito a um processo contínuo de aprendizado que contribui para subsidiar de informações diversos processos de Gestão de Pessoas, tais como Atração, Seleção e Retenção, Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Carreiras e, prioritariamente, a Gestão do Desempenho.

No desenvolvimento de competências, tradicionalmente não mapeados os níveis de complexidade e as entregas de forma mais objetiva. Por níveis de complexidade, compreendem-se os graus de autonomia e experiência adquiridas no decorrer da trajetória profissional do indivíduo. Isso significa que, em uma competência de "Articulação de Relacionamentos" por exemplo, não deve ser exigido o mesmo nível de complexidade de entrega entre um profissional júnior, geralmente mais iniciante, e um profissional pleno, em nível intermediário de carreira. Assim, é importante considerar as trajetórias dos indivíduos e a maturidade organizacional neste processo.

Apesar do esforço em trazer critérios bem definidos e objetivos no processo de formação das competências, trata-se de uma dimensão subjetiva por natureza. Por isso, ungem-se que, além das entregas por meio da avaliação de resultados, sejam abordadas as metas de compen-

Folha nº:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

qu



SMA.

Código: 03

tramento e de desenvolvimento. Nas entregas por meio do resultado, avalia-se se a atividade foi cumprida ou não de acordo com o que foi previamente acordado. Assim, sugere-se que as entregas por meio de resultados ocorram por meio de metas SMART (Específica, Mensurável, Atingível, Realizável e Temporal). Dessa forma, este mapeamento de entregas para as competências organizacionais permite um melhor entendimento e acompanhamento do que foi acordado previamente.

Entretanto, ao se avaliar uma entrega apenas por meio de um resultado, perde-se algo importante no processo de desenvolvimento do indivíduo e da organização: trata-se da análise sobre a capacidade de evolução profissional e aprendizado. Ao se avaliar esforço e desenvolvimento, é possível perceber o nível de dedicação e comprometimento do indivíduo com a entrega, bem como os desafios e dificuldades enfrentados. Da mesma forma, ao avaliar o comportamento no decorrer da entrega, é possível perceber o nível de comprometimento do indivíduo para com o time, a organização, bem como aderência aos valores e à cultura organizacional.

Para que seja compreendida a importância da Gestão de Pessoas por competências, é necessário compreender as dimensões das competências no âmbito das organizações, suas principais abordagens e características. O conceito de competência é amplo e segue sendo discutido entre os acadêmicos. Nesta dissertação, aborda-se o conceito de Katz, que criminaliza que competência é uma dimensão que surge a partir da interseção entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Por conhecimento, compreende-se o conjunto de informações adquiridas via aprendizagem formal ou informal no decorrer do tempo. Para ser conhe-

Folha nº:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código:

EM BRANCO

Código: 03

cimentos, é necessário que este conjunto de dados e informações seja colocado em prática em prol da tomada de decisão. A habilidade, por sua vez, diz respeito à aptidão para a realização de algo. Ela pode ser desenvolvida por meio do compartilhamento de experiências, treinamentos, repetição, entre outros fatores. Por fim, a atitude diz respeito à predisposição para a realização de determinada tarefa. Para ser competência, é necessário que sejam aplicados o conhecimento, a habilidade e a atitude.

Além disso, competências existem nas organizações em função de três grandes fatores: o saber, o querer e o poder.

O saber está relacionado ao conhecimento e ao fato de que as pessoas precisam ter o entendimento do que é exigido delas para atuar na organização. O querer, relacionado à atitude, diz respeito à motivação e ao engajamento do indivíduo para a ação. Por fim, o poder está associado aos recursos disponíveis, na maioria dos casos mobilizados pelo gestor de pessoas para que seus subordinados tenham as condições necessárias de realização das atividades.

As competências podem ser compreendidas sob dois aspectos. O primeiro, mais instrumental, considera que competências se constituem de um mecanismo utilizado como ferramenta para avaliação de desempenho, com o objetivo de traçar metas em prol dos indivíduos e das organizações, para medir e padronizar comportamentos e entregas na visão mais instrumentalizada das competências, uma análise permite aos funcionários serem promovidos, deslocados, desenvolvidos, a partir de um score gerado e comparado ao score de toda a organização. A segunda abordagem, mais subjetiva, leva em consideração as individualidades, trajetórias de vida, aspectos relacionais e processos de aprendizado dentro

EM BRANCO

de forma da organização. Apesar da visão dicotômica para fins de explicação de forma mais didática, Blander (2010) sugere que o olhar para as competências organizacionais deve ser multidisciplinar, considerando tanto os aspectos mais objetivos quanto os mais subjetivos em uma constituição.

Nas organizações, as competências podem ser caracterizadas por meio de aspectos mais técnicos, humanos ou conceituais. Por competências técnicas, compreendem-se aquelas que possuem em sua constituição, elementos mais técnicos, que não possíveis de serem desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem formal. Elas são comumente chamadas de hard skills. Como exemplos, podem ser citadas as competências de "Argumento e Controle", "Planejamento Tributário" e "Planejamento Financeiro", para citar algumas.

As competências humanas e conceituais possuem como elementos similares um caráter mais voltado para as soft skills. Trata-se de competências que exigem um maior nível de relacionamento (no caso das competências humanas) e maturidade e experiência (no caso das competências conceituais). Como exemplos de competências humanas podem ser citadas as competências de "Articulação de Relacionamentos", "Trabalho em Equipe", "Comunicação" e "Liderança". Já no caso das competências conceituais, pode-se exemplificar com a competência de "Planejamento Estratégico".

Dentre os desafios existentes no mapeamento e gestão de pessoas por competências, Carlson et al. (2006) destacam o desenvolvimento das competências humanas. Tal desafio ocorre em função de sua constituição. Competências humanas não aquelas que possuem características mais intrínsecas e relacionais. Diferentemente das competências técnicas, as

EM BRANCO



SMA.

P.

Código:

03

competências humanas não baseadas (também em processos de socialização). Isso significa que a predisposição do indivíduo para se desenvolver nessas competências leva em consideração aspectos mais voltados para a sua trajetória, ou seja, a forma como este indivíduo foi criado (socialização primária), onde estudou, que outros ambientes sociais frequentou (socialização secundária), bem como os seus traços, estilos e perfis de personalidade.

Os perfis de personalidade podem ser compreendidos como as características psicossociais que influenciam os indivíduos no relacionamento com o outro. Apesar de grande parte dos estudos abordar as preferências a partir do quadrante da introversão ou da extroversão, existem modelos, tais como o Big Five, pautados pela predisposição em maior ou menor grau de adotar comportamentos associados por exemplo à abertura ao novo, conscienciosidade, extroversão, neuroticismo, entre outros.

As competências humanas podem ser compreendidas sob dois aspectos. No primeiro, como algo inato, imutável e estático. E no segundo, como algo que pode ser desenvolvido e aprimorado. Desta forma, há também o risco de as organizações não compreenderem que as ferramentas para o diagnóstico sobre os estilos de personalidade são importantes, mas devem vir em conjunto com outras ferramentas. Caso contrário, corre-se o risco de essencializar o ser humano a uma característica identitária e de personalidade, não levando em consideração suas subjetividades e individualidades.

Ainda com relação às competências humanas, é válido destacar um dos grandes desafios para indivíduos, gestores e organizações: a questão relacional. Uma vez que não

Folha nº

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código

EM BRANCO



SMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Código: 03

⑩

pessoas diferentes, com trajetórias de vida pessoal e profissional distintas, essa multiplicidade de fatores pode gerar um potencial para conflitos negativos. Importante ressaltar que o conflito deve ser compreendido como choque de ideias e que nem sempre o embate de opiniões é desfavorável. Entretanto, torna-se desfavorável quando é levado para divergências de opiniões em função de antagonismos político-partidários, preconceito de discriminação, para citar alguns.

Ao relacionar este desafio à atuação da gestão de pessoas, é válido destacar que a relação entre líder e subordinado é o segundo maior fator de desmotivação e de pedidos de desligamento ou exoneração, perdendo apenas para questões de remuneração direta. Dessa forma, compreender os traços, estilos e perfis de personalidade praticar a escuta ativa e a comunicação não violenta são elementos fundamentais que contribuem para o bom relacionamento e para o desenvolvimento de competências humanas nas organizações.

Por fim, é válido destacar o aspecto da diversidade e sua importância nas organizações. Entre os destaques, a importância de considerar no diagnóstico das competências humanas as trajetórias distintas, relacionadas, por exemplo, as diferenças de gênero, raça, classe social, bem como a diversidade geracional que permeia as organizações. Nunca se fez tão necessário o desenvolvimento e a capacidade de aprender a trabalhar em equipe, se relacionar e se comunicar de forma assertiva e respeitosa com quem está ao redor. É o papel da gestão de pessoas junto à gestão funcional e às demais instâncias da organização, contribuir para o desenvolvimento das competências humanas, bem como das demais, em prol dos indivíduos, organização e sociedade.

EM BRANCO