

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Estudo sobre expectativas profissionais: os valores que os profissionais esperam encontrar nas organizações

Leticia Tricarico Marques¹, Rafael Souza Coelho², Celi Langhi³.

Resumo - O presente trabalho propõe uma reflexão sobre expectativas de valores no ambiente organizacional e de que maneira o modelo de gestão por competência pode contribuir para equalização dos objetivos de organizações e profissionais. Para fins deste estudo, o método de pesquisa foi exploratório e o instrumento de coleta de dados foi baseado no livro "Os Segredos do Líder Coach" de Marcela Claro (2003). Participaram desta pesquisa 35 profissionais atuantes no mercado de trabalho e os resultados indicaram que os profissionais valorizam o respeito no ambiente de trabalho e que a fidelidade à organização muitas vezes não está ligada aos benefícios tangíveis, mas sim, ao clima organizacional.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Gestão por Competência. Liderança.

Abstract - This paper proposes a reflection on expectations of values in the organizational environment and how the competency management model can contribute to the equalization of the goals of organizations and professionals. For the purposes of this study, the research method was exploratory and the data collection instrument was based on the book "The Secrets of the Leader Coach" by Marcela Claro (2003). Thirty-five professionals working in the labor market participated in the study, and the results indicated that professionals value respect in the work environment and that loyalty to the organization is often not linked to the tangible benefits, but rather to the organizational climate.

Keywords: Corporate Education. Competences Management. Leadership

¹ Centro Paula Souza, tricarico.marques@gmail.com

² Centro Paula Souza, rafaelcoelho.consultor@gmail.com

³ Centro Paula Souza, celi@infolearning.com.br

1. Introdução

As organizações contemporâneas buscam profissionais com perfis autônomos e empreendedores (SUTHERLAND, 2014), e essa mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de se ter uma nova cultura organizacional que apoia e estimula a criatividade (DUTRA, 2001), a iniciativa individual e a autonomia na consecução dos objetivos para o negócio (TOFLER e TOFLER, 2012).

Pessoas e organizações, lado a lado, geram um processo de troca de competências contínuo. De um lado, as organizações acreditam e incentivam seus colaboradores para que estes se tornem profissionais preparados para enfrentar diversas situações pessoais e profissionais dentro e fora do espaço laboral. Do outro, os profissionais transferem para a organização seu aprendizado, e assim permitem com que elas tenham condições para enfrentar os desafios que comumente aparecem.

Os profissionais são considerados, cada vez mais, peças chave para alavancagem do desempenho das organizações e, por isso, necessitam de desenvolvimento contínuo para o atingimento das expectativas organizacionais, as quais têm início desde o momento da assinatura do contrato de trabalho (SENGE, 2004).

Contudo, é preciso analisar que o desenvolvimento do colaborador dentro de uma organização consiste em sua capacidade para executar e assumir atribuições de maior complexidade. Para isso, é necessário estabelecer uma ligação direta entre remuneração e desenvolvimento (DUTRA, 2001) e, posteriormente, analisar quais são as implicações para o colaborador no que tange os critérios de responsabilidade, complexidade, atribuições e remuneração.

As pessoas mais competentes geralmente são convidadas a aceitar novos desafios e, conforme acontece o sucesso, assumem novos papéis dentro do cenário organizacional. Porém, muitas instituições não respondem adequadamente a essa situação, pois o reconhecimento não ocorre na mesma intensidade, velocidade e amplitude. Como consequência, podem surgir situações desfavoráveis como sobrecarga de problemas direcionados a um único profissional, paternalismo, conflitos internos e desmotivação coletiva (ROCHA, 2015).

Dadas essas premissas, formulou-se o problema de pesquisa: Quais são as expectativas dos profissionais em relação aos valores que esperam encontrar nas organizações e de que maneira o modelo de gestão por competência pode contribuir para equalização dos objetivos de organizações e profissionais?

O objetivo geral deste estudo foi analisar quais são os valores e expectativas esperados pelos profissionais em relação às organizações. Os objetivos específicos implicam em avaliar quais são as expectativas acerca deste profissional em relação ao ambiente de trabalho e de que maneira a gestão por competências pode auxiliar neste processo para que organizações atinjam o sucesso esperado.

O embasamento teórico foi construído sobre a base da gestão por competência como método de pesquisa, utilizou-se a bibliográfica, a exploratória e a de campo, por meio de questionário.

2. Referencial teórico

A relação entre homem e organização é um campo complexo de análise. Marcovitch (1973, p. 5) explica que:

O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente vê-se afetado por várias organizações e, ao mesmo tempo, a influencia. O homem é mais do que um ser vivo. Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. O homem é um ser que produz e para isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços.

A nova sociedade vive um momento desafiador vide às transformações culturais impulsionadas pelo fenômeno da globalização. Para as pessoas serem felizes profissionalmente, elas buscam organizações que fomentam a autonomia no trabalho, estimulem e nutrem os lados colaborativos e criativos profissionais (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2010; SUTHERLAND, 2014).

Partindo dessas premissas, a gestão por competência vem contribuir na consecução de objetivos organizacionais, uma vez que por meio dela é possível identificar claramente as deficiências em seu quadro funcional ou as necessidades estratégicas da organização.

Para Zarifian (2001) competência é uma decisão responsável de uma pessoa ou um grupo perante uma situação profissional em que se obtém sucesso.

Segundo Ruas (2001) competência corresponde à capacidade de mobilizar e aproveitar conhecimentos e habilidades numa condição específica, na qual se coloca recursos e restrições próprias à situação particular.

Fleury (2002) entende que competência é saber agir, ser responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Já Le Boterf (2003) reitera que, um profissional competente, é aquele que administra uma situação complexa, que constrói, cria e inova, já que a competência também é revelada a partir de contingências e imprevistos.

Em suma, pode-se dizer que a competência é a junção de três atributos, conhecimentos, atitudes e habilidades, adquiridas pelo indivíduo frente a uma situação, contexto, atividade e cultura no qual ocorre ou se situa. Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, a partir da interação com outras pessoas, supondo a capacidade de adaptar e aprender em diferentes situações.

Diante desse contexto, é importante considerar que o indivíduo também é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), visando o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo assim adicionar valores às atividades da organização e a si próprio (ANTONELLO, 2006).

Cabe acrescentar que existe uma diferença entre competência e qualificação. Segundo Paiva (2008), competência esta relacionada à profissão do indivíduo e resultados obtidos por ele e as dificuldades dentro deste parâmetro; qualificação está ligada ao cargo ou posto de trabalho, algo estatístico no tempo e

no espaço; a competência profissional vai além da sua qualificação, além do que o indivíduo é capaz de fazer.

Seja no âmbito pessoal, profissional ou organizacional é necessário respeitar o tempo de cada um com o objetivo de atingir o ponto de equilíbrio da maturidade da competência. Contudo, um grande problema é como fazer este indivíduo atingir a maturidade.

E para se procurar entender esse processo é necessário recorrer ao conceito de ponto de equilíbrio que, de acordo com Dolabela (2008), é o nível de faturamento para que uma organização consiga cobrir efetivamente seus custos. Para atingir este ponto e conseqüentemente a maturidade do indivíduo é necessário elaborar um planejamento de curto, médio e longo prazo de modo a inseri-lo de maneira sinérgica e integrada aos interesses coletivos da sociedade contemporânea (COELHO, 2015).

A gestão de competência está além da forma de gerir, pois considera que é uma filosofia de desenvolvimento que envolve alguns fatores que são indispensáveis para melhor produtividade e melhor condição de trabalho (ROCHA-PINTO, 2007).

O uso do conceito competência também permitiu que as gestões se tornassem mais ajustadas com as necessidades e expectativas dos indivíduos e das organizações, gerando uma série de ganhos conforme exemplificado no Quadro 1.

Quadro 1 - Ganhos para organização e indivíduos no uso da competência

Para organização	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade, flexibilidade e transparência; • Otimização de massa salarial e recurso; • Direcionamento dos investimentos no desenvolvimento profissional • Capacidade de reter, atrair e potencializar talentos; • Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de tecnologia, estrutura e organização de trabalho; • Equilíbrio entre agregação de valor e remuneração.
Para os indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontes profissionais claros com critérios de acessos definidos; • Remuneração compatível com o mercado e com a complexidade das atribuições e responsabilidades; • Estimulo a ampliação do espaço de atuação e ao autodesenvolvimento; • Condições claras objetivas para mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Fonte: Adaptado de Dutra (2001).

De acordo com Quadro 1, o uso da competência trás vantagens para organização como reter, atrair e potencializar talentos; para o colaborador, estímulos à ampliação do espaço de atuação e autodesenvolvimento, horizontes profissionais claros com critérios bem definidos.

Diante do referencial teórico apresentado, foi possível compreender a importância do indivíduo no epicentro das organizações e a importância da gestão por competências para o equilíbrio de interesses individuais e coletivos. Na próxima seção, será apresentado o método da pesquisa que buscou entender as expectativas de profissionais em relação aos valores que esperam encontrar nas organizações.

3. Método

Foi realizada uma pesquisa de campo exploratória, com abordagem qualitativa, com uma amostra por conveniência, composta por 35 pessoas na faixa etária entre 19 e 60 anos e que ocupam cargos variados em diversas empresas. O objetivo foi levantar evidências sobre as expectativas de profissionais atuantes no mercado em relação aos valores que esperam encontrar no ambiente de trabalho. Para fins deste estudo, a coleta de dados foi baseada no livro “Os Segredos do Líder Coach” de Marcela Claro (2003).

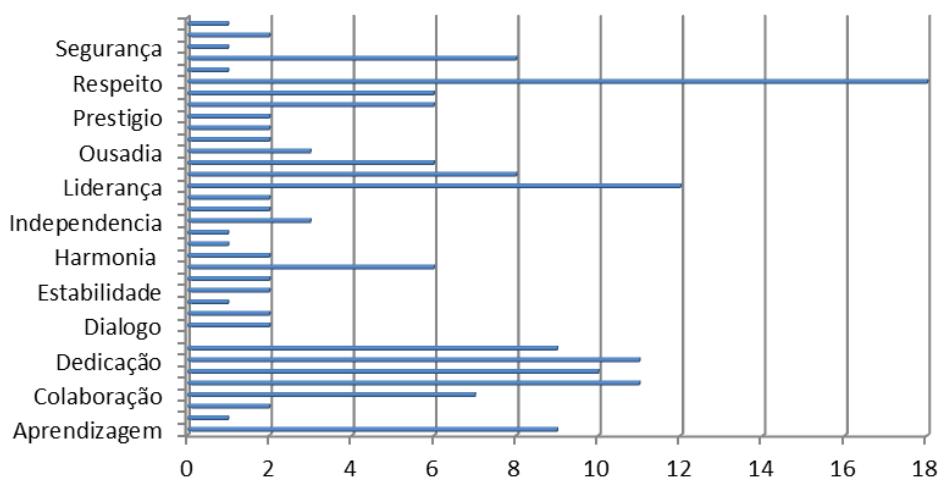
Os questionários foram encaminhados por e-mail e os respondentes deveriam selecionar, dentro de um quadro de valores composto por 82 atributos, os 5 mais relevantes relacionados à proposta da pesquisa: ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal e finanças.

4. Resultados e discussão

Foram entrevistadas 35 pessoas, sendo 22 mulheres e 13 homens, com diversas ocupações laborais. Para esta amostra, os respondentes foram 22 mulheres e 13 homens, com faixa etária de 19 aos 60 anos, sendo 7, entre 19 e 29 anos; 19, entre 30 e 39 anos; 4, entre 40 e 49 anos; e 5, entre 50 e 60 anos.

O Gráfico 1 apontou que o respeito foi o valor mais esperado relacionado ao ambiente de trabalho com 18 repetições aparecendo entre os 175 valores mais relevantes para os participantes. Esta informação é de suma importância, pois acima de qualquer coisa, as pessoas buscam o respeito como instrumento balizador de suas ações.

Gráfico 1 - Valores gerais sobre o ambiente de trabalho.

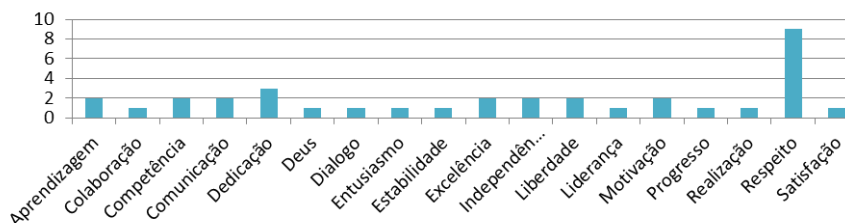


Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo.

Quanto à frequência, o Gráfico 2 aponta que o ‘respeito’ continua sendo o valor mais esperado no ambiente de trabalho, sendo citado 9 das 35 vezes, seguido de dedicação (3), competência, comunicação, excelência, independência, liberdade e motivação (2) e colaboração, Deus, diálogo, liderança,

entusiasmo, estabilidade, progresso, realização e satisfação (1). Contudo é possível notar que alguns dos valores repetidos apenas uma vez, estão indiretamente ligadas ao respeito (colaboração, diálogo, Deus, liderança e realização).

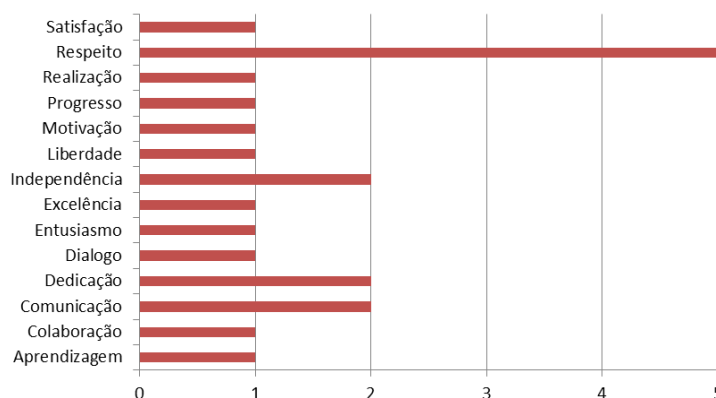
Gráfico 2 - Valores por relevância sobre o ambiente de trabalho.



Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo.

No Gráfico 3, das 22 mulheres respondentes, 5 citaram o respeito como atributo mais relevantes no ambiente de trabalho, seguido por independência, dedicação e comunicação (2). Nota-se que o público feminino também valoriza o respeito como o principal valor que deveria estar presente no ambiente de trabalho.

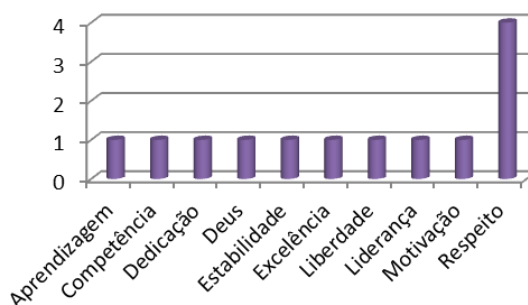
Gráfico 3 - Valores por relevância feminina no ambiente de trabalho.



Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo.

O Gráfico 4 mostra que o público masculino, com 13 respondentes, também priorizaram o respeito como atributo mais relevante no ambiente de trabalho. Contudo, para esta amostra, o atributo 'respeito' se mostrou mais relevante para o público masculino se comparado ao público feminino

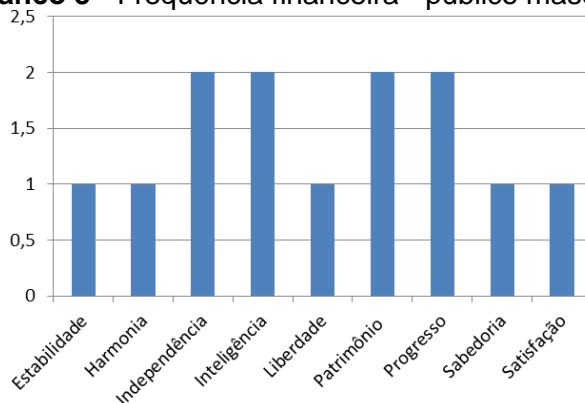
Gráfico 4 - Valores por relevância masculina no ambiente de trabalho.



Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo.

No que diz respeito ao lado financeiro, o Gráfico 5 revela que o público masculino busca independência financeira, inteligência, patrimônio e progresso citados 2 vezes, seguidos de estabilidade, harmonia, liberdade, sabedoria e satisfação, citados (1). Estas informações apontam que, apesar da frequência de ativos tangíveis (independência financeira e patrimônio), os homens colocam sob o mesmo patamar, valores como inteligência, harmonia, liberdade e sabedoria para alcançarem os objetivos materiais.

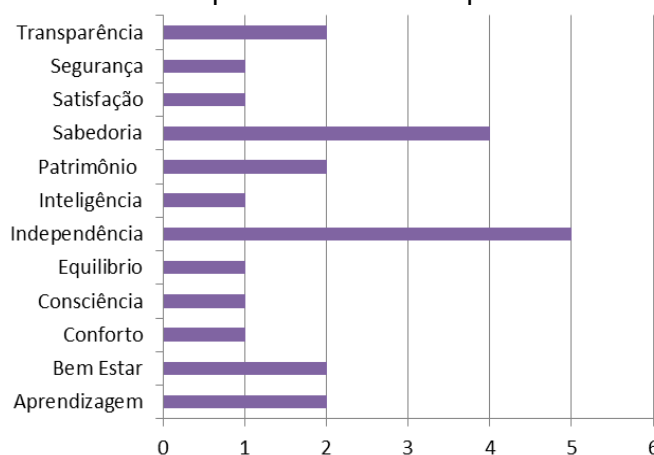
Gráfico 5 - Frequência financeira - público masculino.



Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo.

No Gráfico 6, o público feminino citou 5 vezes a independência financeira, seguido de sabedoria (4) aprendizagem, bem estar, patrimônio e transparência (3)., Isto representa a mesma tendência apontada pelo público masculino sobre a relação entre valores ativos e intangíveis conforme Gráfico 5.

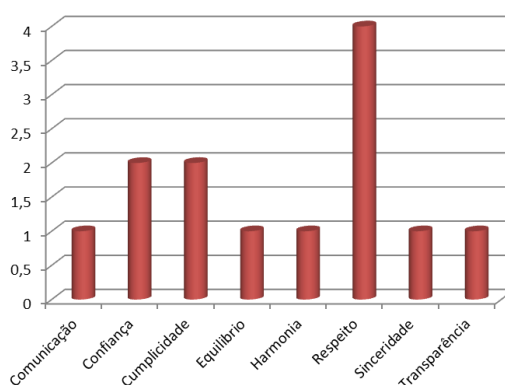
Gráfico 6 - Frequência financeira - público feminino.



Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo.

Quanto ao relacionamento interpessoal, o Gráfico 7 aponta novamente que o público masculino valoriza o respeito como atributo mais relevante no relacionamento interpessoal, citado 4 vezes, seguido por cumplicidade e confiança (2) e transparência, comunicação, equilíbrio, harmonia e sinceridade (1).

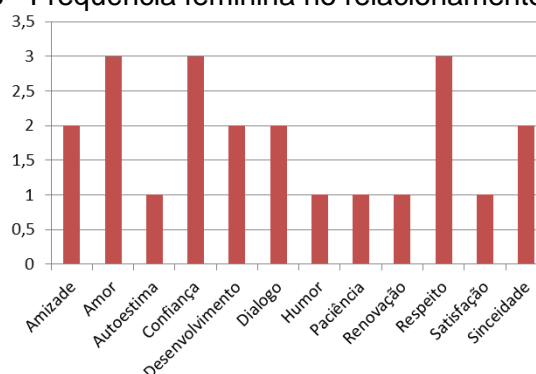
Gráfico 7 - Frequência masculina no relacionamento interpessoal.



Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo.

O Gráfico 8 mostra que o público feminino indicou como principais valores o respeito (assim como o público masculino), amor, o respeito e a confiança citados 3 vezes cada, seguidos de amizade, desenvolvimento, diálogo e sinceridade (2) e autoestima, humor, paciência, renovação e satisfação (1).

Gráfico 8 - Frequência feminina no relacionamento interpessoal.



Fonte: Coleta de dados realizada para fins desse artigo

A pesquisa revelou que os profissionais entrevistados tem o respeito como principal atributo de valor no que tange a relação entre o profissional e a empresa. Nas análises relacionadas às perspectivas financeiras, o público masculino (Gráfico 5) não busca apenas a independência financeira; inteligência, estabilidade, harmonia, liberdade, sabedoria e satisfação também são citadas e entendidas como importantes para o crescimento do indivíduo na organização. Já o público feminino (Gráfico 6) aponta valores como sabedoria, aprendizagem, bem estar e transparência como relevantes no ambiente de trabalho.

5. Considerações finais

Diante das expectativas profissionais apontadas neste estudo, o modelo de gestão por competências pode contribuir para as organizações desenvolverem estratégias para o alcance de uma gestão humanizada e trazer benefícios para ambos os lados.

A problemática “quais são as expectativas dos profissionais em relação aos valores que esperam encontrar nas organizações e de que maneira o modelo de gestão por competência pode contribuir para equalização dos objetivos de organizações e profissionais?” indica caminhos interessantes para organizações e profissionais.

Os resultados da pesquisa indicaram nos Gráficos 1, 2, 3 e 4 que, tanto o público masculino quanto o feminino, o valor almejado por estes profissionais é o respeito.

Nos Gráficos 5 e 6 é possível observar que, apesar da independência financeira ser o atributo mais desejado no contexto financeiro, os valores intangíveis como sabedoria, inteligência e aprendizagem são considerados fundamentais no ambiente de trabalho para atingimento de objetivos individuais nas organizações.

Os Gráficos 7 e 8 abordaram a relevância do relacionamento interpessoal; os resultados confirmaram aqueles apresentados nos Gráficos 1, 2, 3 e 4: o respeito é o valor mais desejado no ambiente de trabalho.

Conforme a amostragem apresentada, o estudo evidencia que há lacunas à serem preenchidas sobre estratégias de gestão humanizada e modelos que contribuam para o equilíbrio de interesses de profissionais e organizações. Os resultados da pesquisa também indicaram que é possível repensar as práticas de gestão de pessoas, buscando um enfoque mais humanizado no contexto organizacional.

Para aprofundamento do estudo, é relevante realizar uma pesquisa utilizando outros métodos para identificar as expectativas de organizações em relação aos profissionais e qual é o grau de entendimento das empresas em quanto ao modelo de gestão por competências.

Referências

ANTONELLO, C. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.

CLARO, Marcela. *Os Segredos do Líder Coach: Quatro chaves para liderar pessoas e obter resultados extraordinários*. São Paulo, 2013, Editora Trevisan.

COELHO, Rafael Souza. Webinsider. *Os interesses individuais e coletivos nas organizações*. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://webinsider.com.br/2015/03/02/os-interesses-individuais-e-coletivos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 1999.

DUTRA, J. S. *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*, São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. *A gestão de competência e a estratégia organizacional*, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

KARTAJAYA, Iwan; KOTLER, Philip; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

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

MARCOVITCH, Jacques. *Contribuição ao estudo da eficácia organizacional*. São Paulo, 1972. 113 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1973.

PAIVA, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea, RAC*, 12(2), 2008, (pp.339-368).

ROCHA, G. B. *Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira*. Ribeirão Preto, 2015. 136 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

ROCHA-PINTO, S.R. da; PEREIRA, C. de S.; COUTINHO, M.T.C.; JOHANN, S.L. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 9ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RUAS, Roberto. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização e aprendizagem*. Tradução OP Traduções. 17ª ed., São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Tradução de Natalie Gerhardt. São Paulo: LeYa, 2014.

TOFLER, Alvin, TOFLER, Heidi. *O futuro do capitalismo: a economia do conhecimento e o significado da riqueza no século XXI*. Tradução de Maíza Prande Bernadello, Luiz Fernando Martins Esteves. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.