

Desenvolvimento de competências organizacionais à luz dos planos de desenvolvimento individuais: Um estudo de caso em empresa de consultoria

Luã Sarmanho Lima

Fundação Getúlio Vargas – São Paulo

Monik Abreu Wendland Supelette

UNESA Universidade Estácio de Sá

RESUMO

O conceito de competência está intimamente relacionado com a detenção de conhecimento teórico e habilidade para fazer uma determinada atividade, atrelados ou não com comportamentos específicos e experiências anteriores (Silva, 2019). Compreender a amplitude do conceito de competência auxilia na percepção de que a competência pode ser criada ou aperfeiçoada, de acordo com o contexto e especificidade da situação ao qual a pessoa é submetida para aplicar o que conhece.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Consultoria, Competência.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competência está intimamente relacionado com a detenção de conhecimento teórico e habilidade para fazer uma determinada atividade, atrelados ou não com comportamentos específicos e experiências anteriores (Silva, 2019). Compreender a amplitude do conceito de competência auxilia na percepção de que a competência pode ser criada ou aperfeiçoada, de acordo com o contexto e especificidade da situação ao qual a pessoa é submetida para aplicar o que conhece.

Há uma corrente de pensamento que divide o desenvolvimento de uma competência em três dimensões: o conhecimento (o saber teórico), o *know how* ou habilidade (o saber fazer) e a atitude (o comportamento e predisposição para fazer) (Durand,1998, citado por Silva, 2019). Isto significa que, idealmente, uma competência pode ser construída por um ou mais dimensões relatadas para que se comprove que alguém domina sobre um determinado tema.

Após o avanço dos estudos das competências no decorrer dos últimos anos, o mundo corporativo decidiu utilizá-los como premissas para criação de modelos de gestão baseados no alinhamento de preceitos, conhecimentos, comportamentos e atitudes, atrelados à cultura organizacional, com o objetivo de garantir maior previsibilidade desempenho e performance profissional dos colaboradores (McClellan,1973, citado por Silva, 2019).



A adoção de estratégias de RH voltada para a identificação, gestão e desenvolvimento de competências permite que as organizações se mantenham competitivas no longo prazo, a partir do momento que possui a inteligência interna sobre quais conhecimentos (técnicos ou comportamentais) que o quadro de funcionários possui, relacionado diretamente ou não com o negócio da empresa (Bahry e Tolfo, 2004) .

A quarta edição do relatório Futuro do trabalho, emitido pelo Fórum Econômico Mundial, fornece as principais informações sobre as 26 competências mais demandadas nos próximos anos pelo mercado global no contexto da quarta revolução industrial, de 2023 a 2027. Ele foi construído a partir de informações coletadas, via formulário, consolidando as perspectivas de 803 empresas, mais de 11 milhões de colaboradores, distribuídos em 27 grupos de segmentos de mercado e em 45 economias com características diferentes (WEF, 2023).

O relatório adotou a taxonomia, como mostra a figura 1 abaixo, de enquadrar as competências priorizadas em oito agrupamentos: ético; auto-eficácia; trabalho com outras pessoas; habilidades cognitivas; habilidades de engajamento, habilidades de gestão; habilidades físicas e habilidades de tecnologia.

Figura Agrupamento das competências priorizadas no relatório *Future of jobs*

Agrupamento	Competências
Ético	Responsabilidade ambiental
	Cidadania global
	Curiosidade e aprendizado contínuo
Auto-eficácia	Confiabilidade e atenção aos detalhes
	Motivação e auto-consciência
	Resiliência, flexibilidade e resiliência
Trabalho com outras pessoas	Empatia e escuta ativa
	Liderança e influência social
	Aprender e ensinar
Habilidades cognitivas	Pensamento analítico
	Pensamento criativo
	Multilinguismo
	Leitura, escrita e matemática
	Pensamento sistêmico
Habilidades de engajamento	Marketing e Mídias
	Serviço ao cliente e orientação ao serviço
Habilidades de gestão	Gestão da qualidade
	Gestão de recursos e operações
	Gestão de talentos/ Gestão de pessoas
Habilidades físicas	Destreza manual, resistência e precisão
	Habilidades de processamento sensorial
Habilidades de tecnologia	AI e big data
	Projeto e experiência do usuário
	Network e Cybersegurança
	Programação
	Literatura tecnológica



O Modelo de Gestão de Competências (MGM) é uma abordagem que visa identificar, desenvolver e gerir competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Ele envolve a definição clara das competências requeridas para cada função ou área de atuação dentro de uma empresa, bem como a implementação de práticas de gestão que promovam o desenvolvimento e aprimoramento contínuo dessas competências entre os colaboradores. O MGM busca alinhar as competências individuais dos funcionários com as necessidades e estratégias da organização, contribuindo assim para a melhoria do desempenho organizacional e a competitividade no mercado.

O MGM enquanto estratégia de pessoas alinhada ao negócio, requer o respeito a algumas premissas para a sua criação e implantação, como: considerar a especificidade do contexto que está sendo aplicado; o entendimento de que cada cargo na organização pode requerer o desenvolvimento de competências particulares; e o empoderamento às funções gerenciais como responsáveis pela oferta e atualização de posições que demandam competências específicas e que, portanto, precisam estar alinhados com o RH e seus subprocessos responsáveis pela captação, desenvolvimento e retenção de talentos (Gramigna, 2007).

É importante considerar uma outra perspectiva complementar que considera as competências imersas em um Sistema de Gestão de Pessoas capaz de auxiliar no planejamento de recursos humanos com o mapeamento das características necessárias da força de trabalho, considerando as competências necessárias; na provisão de colaboradores, a partir da análise do currículo, experiências prévias e conhecimentos descritas e entrevistas baseadas em competências; na avaliação de desempenho, por meio da análise de resultados individuais e institucionais alcançados no exercício da função e da aplicação prática de conhecimentos no dia a dia; e nos processos de capacitação e aperfeiçoamento, fundamentado na participação de ações voltadas à educação continuada síncronos e assíncronos (Silva e Costa, 2021).

O desenvolvimento de competências inicia a partir da identificação das lacunas de aprendizagem entre as identificadas em cada colaborador para o exercício da função e a considerada como esperada para um ótimo desempenho, atrelado ou não a metas quantitativas; comumente realizada em avaliações de desempenho (Brandão e Bahry, 2005). A partir disso, a etapa de construção e/ou atualização dos Planos de Desenvolvimento por Competências, também chamado de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), é construído ou atualizado pelo funcionário e acompanhado até o próximo ciclo avaliativo da empresa.

Para que a estratégia de gestão de pessoas no reforço sobre a importância do PDI seja efetiva, um trabalho em parceria entre RH e a liderança torna-se extremamente valioso, considerando que esta precisa ter todas as informações necessárias para conectar o processo de avaliação com o de treinamento e desenvolvimento, além de saber como explicar e orientar os liderados; enquanto que aquela necessita propor uma coerência conceitual e metodológica que embase e prover de instrumentos de aprendizagem capazes de atender à demanda de aprendizagem (Silva e Honório, 2021).



O contexto da empresa estudada se insere no segmento da Consultoria empresarial, com foco em gestão empresarial, tecnologia da informação, atividades agrícolas e pecuárias, contábil, tributária e relacionada com os processos de RH. Ela possui 40 anos de existência no Brasil, com um portfólio de clientes em grandes e médias empresas em mais de 20 países, com duas sedes no país, acumulando aproximadamente 1.000 funcionários, entre front office e back office. Neste panorama posto, é possível reforçar a importância estratégica para o negócio no que diz respeito ao mapeamento, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de competências; considerando que o *core business* da empresa consiste na criação e venda de conhecimento.

2 OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho é apresentar as principais temáticas priorizadas para treinamento e desenvolvimento do time de Operações da empresa de consultoria estudada, a partir dos Planos de Desenvolvimento Individuais, e realizar uma análise sobre a relevância das cinco temáticas mais demandadas pelo público da empresa estudada que construiu o PDI.

Como objetivo específico, este estudo busca relacionar os temas listados como necessidades de treinamento e desenvolvimento com as 26 principais habilidades priorizadas para os próximos 5 anos (de 2023 a 2027) sugeridas pelo Fórum Econômico Mundial, de acordo com o relatório de 2023.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, consultou-se a base de exportação dos Planos de Desenvolvimento Individual da empresa estudada que continha as informações a seguir: nome do colaborador, área, departamento, competência, objetivo de aprendizagem da competência.

Além disso, utilizou-se a quarta edição do relatório do Fórum Econômico Mundial, denominado Futuro do trabalho, emitido em maio de 2023, considerando a perspectiva de 803 empresas e 11.3 milhões de funcionários.

4 DESENVOLVIMENTO

O resultado a ser discutido representa a análise de 21% do total de 892 dos colaboradores elegíveis para cadastrarem um Plano de Desenvolvimento Individual na plataforma oficial da companhia. Adotou-se o recorte de análise para os planos criados entre setembro a novembro de 2023, período que coincide após a divulgação do resultado da avaliação de desempenho anual da empresa e orientações gerais sobre a criação do plano.



É importante ressaltar que até a data de corte da análise, foi possível identificar o engajamento de 23% do time de Backoffice e 23% do time de Front Office (mais especificamente a equipe da Consultoria) que, em termos de volume total de colaboradores, tem-se, respectivamente, 215 e 677.

4.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO A PARTIR DO PDI

A partir dos PDIs construídos, os temas citados nos campos abertos foram tabulados e compilados na Figura 2 abaixo. Ao todo, 242 citações foram categorizadas em 34 temas, com suas respectivas contagens e representatividade, em porcentagem, em relação ao volume total de menções.

Figura 2: Relação de temas citados nos Planos de Desenvolvimento Individual

Tema	Número de citações nos PDIs	% representatividade do tema
Comunicação / Storytelling	38	15,7%
Ferramentas Microsoft	29	12,0%
Pensamento analítico	21	8,7%
Análise de dados	17	7,0%
Metodologia de gestão PDCA/SDCA	16	6,6%
Soluções de consultoria empresa estudada	16	6,6%
Resolução de problemas	12	5,0%
Relacionamento e gestão de clientes	9	3,7%
Gestão de projetos	8	3,3%
Pensamento sistêmico	7	2,9%
Autoconhecimento	6	2,5%
Diversidade, equidade e Inclusão	6	2,5%
Finanças	6	2,5%
Gestão e atuação comercial	6	2,5%
Ferramenta Knime	6	2,5%
Benchmarking/Análise de mercado	4	1,7%
Desenvolvimento de pessoas	4	1,7%
Gestão de tempo	4	1,7%
Intraempreendedorismo	4	1,7%
Metodologia ágil	4	1,7%
Estatística	3	1,2%
Linguagem de programação SQL/Query	3	1,2%
Machine Learning	2	0,8%
Linguagem de programação Python	2	0,8%
Ferramenta Bizagi	1	0,4%
Business Process Model and Notation	1	0,4%
Certificações em Cyber Security	1	0,4%
Idioma Inglês	1	0,4%
Negociação e gestão de conflito	1	0,4%
Plano de carreira	1	0,4%
Process Mining	1	0,4%
Metodologia ágil Scrum	1	0,4%
Supply Chain	1	0,4%



A título de recorte de temas para este estudo, as competências Ferramenta Microsoft e Soluções da consultoria estudada não serão consideradas na priorização deste estudo, pois ao abordar sobre esta abre precedente para revelar o sigilo do conteúdo abordado pela empresa estudada; enquanto que falar sobre aquela é um tema abrangente, considerando as mais de 16 soluções.

Isto posto, as cinco principais temáticas do estudo se restringem a: Comunicação/Storytelling, Pensamento analítico, Análise de dados, Metodologia de Gestão PDCA/SDCA e Resolução de problemas.

No que diz respeito à Comunicação/Storytelling, o tema se torna relevante de ser priorizado pela empresa estudada, considerando que tal capacidade permite a interação com as pessoas com facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem; além de possuir coesão e coerência para a transmissão e argumentação da mesma (Gramigna, 2007).

A competência de Comunicação pode ser considerada como uma das habilidades específicas que influencia direta ou indiretamente na otimização de resultados, uma vez que a escuta ativa, como uma variação da competência, permitirá descobrir quais as necessidades e expectativas dos clientes em relação à execução do projeto (Crocco & Guttmann, 2017).

Já o Storytelling pode ser considerado como uma ferramenta atrelada à comunicação oral e visual que permite a consolidação de ideias abstratas, partindo do princípio da priorização de temas e conteúdos relevantes e com significados para um determinado grupo (Valença & Tostes, 2019). Tal recurso é utilizado no contexto da Consultoria, principalmente no que diz respeito ao papel do consultor como apresentador de histórias de problemas semelhantes ao do cliente e quais foram as soluções aplicadas; e como tradutor e conector entre o problema descoberto no cliente, a solução proposta e os meios de resolução do problema identificado em uma narrativa que estimule a participação e autoidentificação do público-alvo (Barrios & Morales, 2023).

O pensamento analítico consiste na competência de identificar, filtrar, organizar e relacionar as variáveis que impactam direta ou indiretamente o problema ao qual se quer resolver (Crocco & Guttmann, 2017). Essa competência é considerada se torna importante no contexto da empresa estudada, pois como é considerada uma filosofia gerencial, é possível utilizá-la no segmento da consultoria como modelagem de informações para melhorar a gestão do negócio dos clientes nos projetos, sem, contudo, banalizar com a definição de indicadores e acompanhamento dos mesmos (Kugler, 2017).

Conectada com a competência anterior, a análise de dados prevê o conhecimento técnico de análise de grandes massas de dados, técnicas e abordagens para realizar a análise, em parceria com a noção de quais ferramentas são capazes de servir como suporte para o tratamento e interpretação dos dados (Kugler, 2017). Ainda é possível complementar a conceituação com o conhecimento de métodos utilizados para recolher, organizar, descrever e interpretar os dados disponíveis pelo cliente nos projetos de consultoria; sejam os que

prontamente são apresentados; sejam os que são identificados a partir da perspectiva do consultor (Silvestre, 2007).

A metodologia de Gestão PDCA/SDCA está intimamente relacionada com filosofia de melhoria contínua nas empresas. Isto significa que tal instrumento pode ser utilizado independentemente do contexto, porte, segmento de mercado ou número de colaboradores diretos, a partir da discriminação de atividades específicas que visam planejar, executar, verificar e agir (Lazicki, 2011, citado por Santos, 2023).

A principal diferença entre PDCA e SDCA é que o primeiro possui relação direta com o gerenciamento da rotina e o segundo se aplica ao gerenciamento da melhoria; ambos cenários comumente encontrados por empresas de consultoria nos projetos (Souza, 2020).

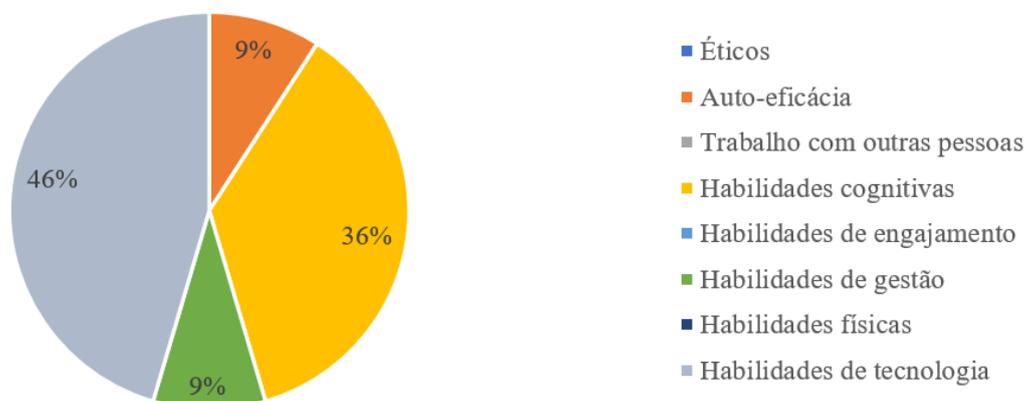
A competência de resolução de problemas envolve uma sequência de ações que são adotadas por quem se depara um problema, tais como: identificar e definir o problema, categorização do problema, construção de estratégia para resolução, organização das informações, alocação de recursos, monitoramento e avaliação da resolução (Sternberg, 2000, citado por Silvino e Abrahao, 2003).

É importante considerar que no papel de consultoria, a equipe de projeto precisa realizar as perguntas certas e cercar-se de todas as informações necessárias para garantir que o problema está sendo apresentado de maneira completa, pois a ausência de dados e informações impactam diretamente na estruturação da resolução e influenciam nos resultados apresentados para a tomada de decisão.

O Fórum Econômico Mundial apresentou na quarta edição do relatório Future of jobs 26 competências sugeridas como os principais temas exigidos nos próximos 5 anos. Do total apresentado, a empresa estudada está 42% alinhada com as temáticas, considerando os principais assuntos extraídos e citados no PDI da companhia, como mostra a Figura 3.

As competências que não foram citadas no relatório que correspondem aos 58% restantes foram: comunicação/storytelling, ferramentas da Microsoft, relacionamento e gestão de clientes, diversidade, equidade e inclusão, gestão de tempo, negociação e gestão de conflitos, plano de carreira e supply chain.

Figura 3: Relação das competências extraídas do PDI com os agrupamentos do relatório Future of jobs





A partir da figura 3 acima é possível concluir que a companhia estudada tem, como maioria das competências mapeadas para desenvolvimento, a partir do PDI, competências voltadas para as habilidades de tecnologia e tal orientação pode trazer impactos positivos na tomada de decisão dos negócios, promover um ambiente de maior inovação para a operação e trazer melhorias para a gestão estratégica da companhia com o Foresight, por exemplo (Souza e Janissek-Muniz, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada no contexto da empresa em estudo evidencia a necessidade premente de manter-se alinhada com as demandas do mercado, especialmente no que concerne às competências dos colaboradores envolvidos na prestação de serviços de consultoria. Dado que o produto oferecido pela empresa se baseia na aplicação prática e teórica de conceitos em diversos contextos e setores de negócios, a compreensão e atualização constantes das competências tornam-se cruciais para garantir a excelência e a relevância dos serviços prestados.

A pesquisa sobre competências emerge, portanto, como uma temática prioritária neste segmento empresarial, não apenas para identificar as competências estratégicas alinhadas com os objetivos organizacionais e as soluções de conhecimento atualmente disponibilizadas, mas também para reconhecer e valorizar as competências latentes nos colaboradores, que ainda não foram incorporadas aos processos produtivos da empresa. Essa abordagem pode ser facilitada por meio de instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Para isto, a existência e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua aliada ao reconhecimento e a valorização das competências consideradas periféricas ao negócio principal, pode representar uma vantagem competitiva significativa, capaz de assegurar a sustentabilidade e o sucesso da empresa e médio e longo prazo. Ter o respaldo e o apoio da liderança além da participação de todo corpo técnico é fundamental para a garantia da implementação eficaz dessas estratégias e consolidação de uma cultura organizacional que coloque destaque ao desenvolvimento do capital humano como pilar essencial para o sucesso da organização.



REFERÊNCIAS

- Bahry, C.P.; Tolfo, S.R. (2004). A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *Revista de administração Mackenzie*, 5(2), p-37-54. <https://doi.org/10.1590/1678-69712004/administracao.v5n2p38-54>
- Brandão, H.P.; Bahry, C.P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do serviço público*, 56(2), pp.179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Crocco, L. Guttman, E. (2017). Consultoria empresarial. 3ª Edição Revisada e ampliada. Editora Saraiva.
- Fórum Econômico Mundial (WEF). (2023). Relatório Future of jobs. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Gramigna, M.R. (2007). Modelo de competências e gestão de talentos. Editora Pearson.
- Kugler, J.L. (2017). Competência analítica: conceitos e estratégias para a construção da empresa inteligente. Editora Saraiva.
- Silva, A.B.; Bispo, A.C.K.A.; Ayres, S.M.P.M. (2019). Desenvolvimento de carreiras por competências. Coleção Gestão Pública, 1ª Edição.
- Barrios, A.G., Morales, A. R. (2023). Storytelling corporativo y modelos de consultoría, como herramientas clave en el aprendizaje vivencial de la comunicación estratégica. *Acción Y Reflexión Educativa*, (48), 155–167. <https://doi.org/10.48204/j.are.n48.a3472>
- Santos, T.O. (2023). Aplicação do kaizen associado aos ciclos pdca/sdca e ao mapeamento de processos bpmn para obter melhoria contínua de um processo crítico em uma empresa do setor elétrico. Trabalho de conclusão de curso em engenharia de produção. Universidade Federal de Pernambuco.
- Silva, A. B.; Costa, A. L. (2021). Diretrizes e etapas para a implantação de um sistema de gestão por competências. In: SILVA, A. B. (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, p. 89-111.
- Silva, A. B.; Honorio, J.B. (2021). Planos de desenvolvimento por competências. In: SILVA, A. B. (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, p. 172-225.
- Silvestre, A.L. (2007). Análise de dados e estatística descritiva. Editora Escolar.
- Silvino, A.M.; Abrahao, J.I. (2003). Navegabilidade e inclusão: usabilidade e competência. *Revista Ciências e Tecnologia*, 2(2). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482003000200002>
- Souza, N.F. (2020). Utilização da metodologia pdca e da melhoria contínua para a redução de perdas. Dissertação de mestrado em engenharia de produção. Universidade Federal de Pernambuco.
- Souza, V.A.; Janissek–Muniz, R. (2023). Adoção de inteligência artificial para processos de foresight. *Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/11singep/arquivos/123.pdf>



Valença, M.M.;Tostes,A.P.B.(2019). O Storytelling como ferramenta de aprendizado ativo. Revista Carta Internacional, 14(2), p.221-243. DOI: 10.21530/ci.v14n2.2019.917.

CONNECTING EXPERTISE MULTIDISCIPLINARY DEVELOPMENT FOR THE FUTURE | Seven Editora. Sevenpublicacoes.com.br. Disponível em: <<http://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/issue/view/34>>. Acesso em: 22 jan. 2024.