

# A era dos talentos: competências como foco das reflexões em Recursos Humanos

## *The era of talents: competencies as the focus of the reflections on Human Resources*

Tânia Araújo<sup>1</sup>, Breno Freitas<sup>1</sup>, Valéria Guedes Caruso<sup>2</sup>

**Resumo:** Nos últimos vinte anos, ocorreram diversas transformações no mercado de trabalho, no que tange os recursos humanos. As pessoas da organização passam a ser o foco, o ativo mais valioso das empresas. Se bem preparadas e vistas em sua integralidade, são capazes de produzir resultados altamente lucrativos. Trabalhar as habilidades das pessoas exige foco nas competências das quais a organização necessita, que convergem para seus valores e sua cultura e, ao mesmo tempo, prepara profissionais habilitados para atuar em qualquer organização e/ou área da vida social ou mesmo, individual. A inteligência emocional, a liderança e o poder da comunicação formam a tríade das principais habilidades contidas no profissional desejado pelas empresas, atualmente. Essas aptidões possuem aspectos que norteiam as decisões dos profissionais da área de gestão, em especial a área de Recursos Humanos, na decisão de quem contratar, nos processos de atratividade e seleção afinal, alguém que comunica suas ideias com clareza e assertividade, que demonstra domínio sobre o racional e o emocional e que tem aptidão para liderar merece ser visto e considerado por suas competências. A decisão pelo profissional ideal, aquele que exercita os três elementos, aqui considerados essenciais, é o objeto deste estudo.

**Palavras-Chave:** Inteligência emocional. Liderança. Comunicação.

**Abstract:** In the last twenty years, there have been several changes in the labor market, with regard to human resources. People in the organization become the focus, the most valuable asset of companies. If well prepared and viewed in their entirety, they are capable of producing highly profitable results. Working people skills requires a focus on the competencies that the organization needs, which converge to their values and culture and, at the same time, prepares professionals qualified to work in any organization and / or area of social or even individual life. Emotional intelligence, leadership, and the power of communication form the triad of the top professional skills desired by business today. These skills have aspects that guide the decisions of professionals in the area of management, especially Human Resources, in the decision of who to hire, in the processes of attractiveness and selection after all, someone who communicates their ideas with clarity and assertiveness, who demonstrates mastery about the rational and the emotional and that has the aptitude to lead deserves to be seen and considered for its competences. The decision by the ideal professional, the one who exercises the three elements, considered essential here, is the object of this study.

**Keywords:** Emotional intelligence. Leadership. Communication.

### I. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho dos dias atuais revela aspectos das grandes transformações, ocorridas especialmente, nos últimos vinte anos: passamos dos grandes segredos corporativos guardados “à sete chaves” para o compartilhamento das informações, numa perspectiva de parcerias colaborativas; dos modelos de gestão tradicionais, com regras e hierarquias estanques, evoluímos para gestões com tendências humanistas, modelos apoiados em inovação e pautadas, também, nos diversos tipos de lideranças existentes, tais como a liderança situacional e liderança coaching, por exemplo. Evoluímos também no modo como as organizações passam a existir no mercado, em relação ao seu valor financeiro. Para Adami (2014, p.4) o investimento no capital humano é considerado, hoje, de extrema importância, pois são as pessoas que fazem e farão a diferença nos resultados da organização.

Anteriormente, definia-se o valor de mercado de uma organização pela soma de seu patrimônio financeiro: seus imóveis, bens, ativos e investimentos, e quanto estes eram valiosos para concorrentes e mercado no geral. Nos dias atuais, o grande valor de uma empresa consiste, no único patrimônio existente desde sempre em todo e qualquer empreendimento, que sempre esteve presente, porém, nunca antes visto como um valioso agregador - talvez o maior deles - de valores essenciais, capaz de transformar ideias intangíveis em consistente e palpável lucro financeiro: o ser humano (CHIAVENATO, 2014).

Sim, pessoas são hoje o ativo mais valioso das organizações, capazes de produzir resultados altamente lucrativos, a partir de uma série de ações organizacionais que, em sincronidade com as novas tendências de mercado, buscam habilitar e capacitar os indivíduos para tarefas e funções cada vez mais exigidas e complexas. Quais as principais habilidades que um funcionário deve possuir para que a empresa o considere competente? É o que pretendemos responder, através deste estudo.

Este estudo pretende demonstrar de modo simplificado, quais as principais competências exigidas na atualidade pelas organizações, no mercado de trabalho, enfatizando três importantes habilidades como essenciais, a saber: a inteligência emocional, a liderança e a comunicação.

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Administração, Centro Universitário ENIAC.

<sup>2</sup>Mestra em Educação, Professora e Pesquisadora do NUPE, Centro Universitário ENIAC. E-mail: [valeria.guedes@eniac.edu.br](mailto:valeria.guedes@eniac.edu.br)

## II. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente artigo é de natureza exploratória, como nos indica Cervo, Bervian e Silva (2007) e busca compreender o que as organizações têm atualmente como prioridade ao recrutar um indivíduo para seu quadro de funcionários. Para iniciação e imersão ao conteúdo utilizaremos, abordagens bibliográficas e como complementação, passagens derivadas da internet e de revistas de grande circulação, com foco voltado para gestores e empresas. Salientamos que cada empresa e ramo de atuação pode exigir diferentes competências, desta forma o que discorreremos a seguir é o que selecionamos como “competências chave” para o cenário laboral atual.

## III. DESENVOLVIMENTO

### 3.1 Inteligência Emocional

Vivemos em um mundo globalizado, numa dinâmica onde tudo deve ser muito ágil, pois como diz uma velha frase “tempo é dinheiro”, as demandas são cada vez maiores e acompanham a pressão exercida sobre as equipes de trabalho no ambiente organizacional. Mas para que isso não interfira no andamento dos processos é necessário ter a chamada Inteligência Emocional. Conforme Robbins (2005, p. 94) a Inteligência Emocional (IE) se refere à capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais, isto significa que, como seres humanos, passamos por momentos de alegria ou tristeza, mas emoções negativas não podem refletir no modo como desempenhamos nossas funções na corporação, o ambiente de trabalho é nosso espelho interior, quanto mais inspiramos controle sobre nós e compreendemos o modo de ser das outras pessoas, mais harmonioso torna-se este convívio.

Em nosso cotidiano vemos o que o chamado “calor do momento” pode fazer, em certas ocasiões, indivíduos tornam-se “indelicados” com alguém simplesmente por “não estar num bom dia” e posteriormente, analisando as situações vividas, percebe-se algum equívoco nas atitudes e um fundo de razão no outro. São estas pequenas ações que levam a nosso amadurecimento emocional e reflete na maneira como somos percebidos na organização, ou seja, Goleman (1995), conforme citado por Wachowicz (2013) aponta que a inteligência emocional é algo que adquirimos com o tempo, é calcada nas emoções, que resulta num desempenho eficaz no ambiente profissional.

Partindo do conceito de total consciência sobre nossas emoções, conheceremos os componentes da inteligência emocional; de acordo com Chiavenato (2014, p.82). São eles: autoconsciência, administrar as emoções, automotivação, empatia, habilidades sociais.

Goleman (2001) nos indica que autoconsciência vem a ser a percepção que o indivíduo detém conscientemente de suas emoções. Tal consciência permite maior domínio e confiança, enfrentando “corretamente” o dia a dia organizacional.

Tal percepção favorece administrar as emoções ou auto-regulamentação que refere ao nosso autocontrole, ou seja, a

nossa capacidade de usar nossas emoções de modo a facilitar o bom desenvolvimento do dia-a-dia de nossas vidas. Como o entendimento do próprio comportamento e o dos demais. A motivação sendo a capacidade que se tem sobre as próprias intenções, com foco em objetivo estabelecido.

Já as habilidades sociais são favorecidas, em especial, pela empatia humana na assimilação ou reconhecimento dos desejos dos colegas propiciando a integração entre os componentes do grupo. A habilidade social privilegia maior desenvoltura nos relacionamentos interpessoais.

Nos dias atuais o trabalho em equipe é buscado por boa parte das organizações; por de modo geral o trabalho é desenvolvido por processos e processos requer grupo, o trabalho de um interfere no modo como os demais colaboradores trabalham, assim cada um tem a dizer e fomentar uma solução viável para se resolver conflitos.

### 3.2 Liderança

Ampliando a análise do ambiente organizacional tem-se a liderança como um comportamento não só buscado como necessário. Segundo Menegon (2012, p. 73):

Liderança é a capacidade de influenciar e dirigir um grupo rumo ao alcance de seus objetivos. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes. Às vezes, uma pessoa ocupa a posição de líder apenas para seu cargo. Mas isso não garante que ela vá liderar com eficácia.

Assim, percebemos que liderar não é uma tarefa fácil. O cotidiano das corporações gira em torno de lidar com pessoas internamente ou externamente; há casos em que um trabalhador recusa-se de modo veemente a realizar determinada tarefa proposta apenas para “irritar” seu chefe; o próprio chefe pode vivenciar um momento em que encontra-se acanhado ou “fora do controle”, porque a pressão e responsabilidade colocada sobre ele é grande. A forma de liderar diz tudo sobre uma pessoa, deve existir consenso mútuo sobre ambas as partes, principalmente dialogando e determinando como as coisas devem ser levadas adiante.

Robbins (2005) coloca que liderança é a competência de influenciar grupos a alcançar os objetivos. Já para Guimarães (2015) é preciso escolher entre dois modelos de liderança, sendo eles: a Liderança orientada para produção que se caracteriza pelo foco no processo produtivo ou na qualidade do produto. Assim, a orientação do trabalho se dá na busca aperfeiçoar as mercadorias, a eficiência da cadeia produtiva, e o volume de vendas e a inovação contínua dos produtos.

E Liderança orientada para pessoas o foco está nos funcionários que estão sob responsabilidade do gestor. Para manter as pessoas engajadas, trabalha-se salários atrativos, vantagens adicionais e um ambiente harmonioso, criando uma atmosfera produtiva, capaz de motivar e manter a dedicação dos colaboradores.

Sendo assim, a pessoa que está sob esta tarefa não precisa

seguir exatamente os modelos de liderança à risca, ela poderá transitar entre os dois sempre que achar necessário e criar sobre eles um ponto de equilíbrio, de acordo com seu “jeito de ser”.

Como vimos anteriormente, a liderança está relacionada diretamente com os resultados obtidos da relação de gestor e colaboradores, mas qual é a base para criar uma sinergia favorável? A confiança. Menegon (2012, p.83) expõe práticas de como construir relações de confiança, sendo elas:

Mantenha-se aberto: Ninguém chega em um departamento mandando e desmandando, é importante conversar com as pessoas sobre qual é a sua forma de tomar decisões e como isto pode trazer um resultado positivo.

Seja justo: Você não trabalha sozinho, estamos sempre em equipe. Exponha suas decisões e observe se ela é considerada justa pelos outros. Reconheça quando alguém de sua equipe desempenhou um trabalho exemplar e atente-se como os demais lidam com isso.

Exponha seus sentimentos: você será visto como um ser humano e não como alguém que só “dá ordens”. Ao demonstrar isso, a distância criada com o decorrer do tempo entre gestor e subordinado se encurtará e tornará o ambiente mais familiarizado.

Diga a verdade: clareza é imprescindível e ninguém gosta de mentiras.

Demonstre consistência: deixe que suas decisões sejam guiadas por suas convicções e valores.

Cumpra suas promessas: ninguém se sente confortável com alguém que só promete e não cumpre. Prometa apenas aquilo que pode cumprir, mantenha sua palavra e torne-se digno de confiança.

Mantenha sigilo sobre confidências: é normal quando a base da confiança esteja estabelecida que os trabalhadores se sintam confortáveis em compartilhar seus segredos. Ouça, guarde e não traia a confiança das pessoas.

Demonstre competência: seja motivo de admiração e respeito de seus liderados e aperfeiçoe suas habilidades de negociação e comunicação.

### 3.3 Comunicação

Não é um fato novo que a habilidade de comunicação é essencial para profissionais das áreas de gestão, especialmente, os que atuam nas grandes organizações. O paradoxo do tema consiste em saber exercer uma comunicação excelente em meio à Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2016), com sua linguagem robótica, evidenciada pelo uso de chatbots (sistema de inteligência artificial que escreve e gerencia a troca de mensagens entre empresas e clientes) e demais meios de comunicação, cada dia mais voltados ao

universo do artificial. Apesar da avalanche tecnológica que nos submerge todos os dias, no interior de uma empresa, interagimos com uma diversidade de pessoas, o que nos faz cientes da dimensão que a comunicação possui em nossas vidas.

Empregadores estão atentos ao candidato que sabe desenvolver um diálogo claro e correto, sem erros de pronúncia pois, segundo Robbins (2009) o principal meio de transmitir mensagens é a comunicação oral. É preciso ter clareza ao transmitir uma mensagem, pois quanto maior o número de receptores, maior o potencial de distorções. Ainda, observa-se o candidato ao comunicar-se na forma escrita, sem erros de grafia ou gramática.

Numa análise feita por cruzamento de dados pela Revista Você S/A, constatou-se que no Brasil, 80 por cento das vagas em uma determinada consultoria de recolocação exigem, entre outras habilidades, que os candidatos tenham boa comunicação (MARINHO, 2018, p. 25). Isso indica que mais que destreza com a linguagem digital, gestores precisam dominar com êxito, a velha arte de falar a língua humana. O modo como um gestor comunica pode influenciar na qualidade das tarefas. Como o aprimoramento é uma exigência do mercado contemporâneo, cursos de escrita, oratória e storytelling são excelentes alternativas para quem deseja desenvolver sua comunicação. Além disso, participar de comunidades sociais nas quais leitura, escrita e falas públicas são parte da cultura (igreja, clube do livro, recitais de poesia, universidades, partidos políticos por exemplo) também fazem com que as habilidades comunicativas externem de modo natural.

A vida moderna leva os indivíduos cada vez mais a se comunicarem menos, é o mesmo que acontece com as pessoas nas grandes cidades. Moradores de um grande condomínio de apartamentos mal se conhecem; se não tem hábitos em comum, limitam-se aos rituais de cumprimentos formais nos elevadores (GUIMARÃES, 2015). Há dispersão do ser humano na comunicação com iguais, pelo advento das redes sociais, que tornam as conversas breves, desprovidas de intensidade, muitas vezes, e o processo de globalização - que une culturas mas não garante a interação entre pessoas - faz restar ao ser humano a única alternativa possível: expressar bem suas ideias, para alcançar seus objetivos.

É certo que não é uma tarefa fácil lidar com o volume enorme de informações que recebemos diariamente; mas o bom comunicador saberá consolidar essas informações e transmiti-las com êxito à diversidade de ouvintes. E, para tanto, deve não só ter um poder de comunicação excelente, mas também uma escuta ativa, para compreender genuinamente e identificar o melhor tipo de abordagem para cada público. Estudar sobre público alvo e estrutura da mensagem também pode ajudar no desenvolvimento de uma boa comunicação.

### IV. CONCLUSÃO

É possível perceber por meio das análises deste breve estudo, que o gestor de recursos humanos deve, sobretudo, atentar-se ao tipo de profissional que seleciona dentro de uma organização, para que este traga para dentro dos muros da

empresa, o empenho, o preparo e comportamento que vá de encontro aos valores e a missão da empresa. Consideramos, e assim mantemos nossa posição, que o profissional que expressa suas ideias com clareza, lidando com técnica e comportamentos com a enormidade de informações recebidas e transformando essas informações em utilidade e lucratividade, é o profissional ideal para o sucesso de qualquer empreendimento. Compreendemos também a importância do autodomínio e auto gerência das emoções e das razões, através do estudo sobre inteligência emocional, que nos trouxe maior entendimento de que não basta gerenciar a empresa, precisamos nos auto gerenciar, e associar as nossas emoções de modo correto aos processos e situações que ocorrem na empresa, buscando atitudes empáticas e assertivas, sempre em busca do bem comum e resolução dos conflitos.

Também compreendemos que o profissional ideal para uma empresa possui um espírito voltado para a liderança, habilidade tão exigida aos indivíduos nos nossos dias, em que todos temos de demonstrar eficiência, tanto no trabalho quanto nas vivências do social. Essa competência exige um enorme poder de influência sobre os demais, levando todos a um mesmo desejo, buscando um objetivo que seja de todos; mas só o líder consegue motivar e inspirar individualmente a buscar com afinco aquilo que é desejo de todos. Entendemos que não ser excelente em todas as habilidades não é uma falha ou um defeito afinal, um perfil diversificado é a marca dos melhores profissionais; o profissional que o mercado almeja, de fato, possui virtudes e defeitos, mas é extremamente habilidoso em alguns aspectos principais que, em nosso entendimento são a comunicação, postura de liderança e autogestão das emoções.

#### V. REFERÊNCIAS

- ADAMI, E. (Org.). Gestão de Talentos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- BERVIAN, P. A., CERVO, A. L., SILVA, R. de. Metodologia científica. 6. Ed. São Paulo : Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 3º ed. Barueri- SP: Manole, 2014. 486 p.
- GOLEMAN, D. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GUIMARÃES, T. de C. et al. Empreendedorismo. 2ºed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- MARINHO, C. Como atrair a atenção do mercado. Revista Você S/A, São Paulo, ed.243, 2018.
- MENEGON, L. F. (Org.). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 118 p.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional: tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.
- ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional. 8º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SCHWAB, K. A quarta revolução industrial. trad. Daniel M.

Miranda – São Paulo : Edipro, 2016

WACHOWICZ, Marta Cristina. Conflito e Negociações nas empresas. 1ºed. Curitiba: Intersaberes, 2013. 142 p. Disponível em: <<http://eniac.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582122723/pages/14>>. Acesso em: 13 out. 2018.