

Educação, Inovação e Sustentabilidade na Pesquisa Aplicada

Desenvolvimento de competências profissionais: estudo sobre a aplicabilidade do conceito de ponto de equilíbrio.

Rafael Coelho

<https://orcid.org/0009-0000-0975-3939>

Celi Langhi

<https://orcid.org/0000-0002-5527-2412>

Carlos Vital Giordano

<https://orcid.org/0000-0002-5557-9529>

Edna Mataruco Duarte

<https://orcid.org/0000-0002-7147-2270>

Resumo - A busca dos profissionais por organizações que proporcionem oportunidades de carreira e aprendizado se tornou uma constante no mundo do trabalho. No quesito aprendizagem, as empresas têm investido em práticas de Educação Corporativa com o intuito de potencializar as competências dos seus colaboradores e assim torná-las cada vez mais competitivas. Este contexto traz um desafio instigante para ambos: a equalização de expectativas. Quando uma empresa contrata um profissional, logo, deseja obter o retorno com o novo colaborador; em contrapartida, o colaborador almeja o sucesso e o reconhecimento. No entanto, a falta do afinamento e alinhamento das expectativas podem encurtar a relação entre as partes. Nesse sentido, o conceito de ponto de equilíbrio, difundido na área financeira, é uma alternativa relevante a ser estudada e aplicada no processo de desenvolvimento de competências profissionais, pois permitiria o planejamento adequado da empresa para atingir o ponto de equilíbrio nas expectativas profissionais e na relação de trabalho. Portanto, o objetivo deste estudo O objetivo deste artigo foi aprofundar o estudo da aplicabilidade do ponto de equilíbrio no desenvolvimento de competências profissionais. O método de pesquisa utilizado foi a abordagem qualitativa e, como procedimento técnico, foi realizada uma revisão bibliográfica em obras de relevância acadêmica e profissional sobre competências, educação corporativa e ponto de equilíbrio. Os resultados indicaram que o ponto de equilíbrio pode ser utilizado no desenvolvimento de competências do colaborador e contribuir para uma visão sistêmica e estratégica para as empresas na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Competências; Educação corporativa; Ponto de equilíbrio.

Abstract - The search by professionals for organizations that provide career and learning opportunities has become a constant in the world of work. In terms of learning, companies have invested in Corporate Education practices with the aim of enhancing the skills of their employees and thus making them increasingly competitive. This context brings an instigating challenge for both: the equalization of expectations. When a company hires a professional, it soon wants to obtain a positive result; on the other hand, the employee craves success and recognition. However, the lack of fine tuning and alignment of expectations can shorten the

relationship between company and professional. In this sense, the concept of break-even point, widespread in the financial area, is a relevant alternative to be studied and applied in the process of developing professional skills, as it would allow the company to adequately plan to reach the break-even point in professional expectations and in Work relationship. Therefore, the objective of this study is to evaluate the applicability of the concept of break-even point in the development of professional competences. The research method used was a qualitative approach and, as a technical procedure, a bibliographical review was carried out in works of academic and professional relevance on competencies, corporate education and the break-even point. The results indicated that the balance point can be used in the development of employee skills and contribute to a systemic and strategic vision for companies in people management.

Keywords:

Competences; Corporate education; Break Even Point.

1 Introdução

A evolução das práticas de desenvolvimento de competências ao longo das décadas reflete as mudanças profundas no cenário empresarial e nas expectativas dos profissionais. Desde os primórdios do trabalho formal, as empresas têm se esforçado para criar ambientes que estimulem a produtividade e o crescimento pessoal dos colaboradores. No entanto, apesar dos avanços, a equalização de objetivos profissionais entre empresas e colaboradores continua a ser um desafio complexo e multifacetado (MUNHOZ, 2015).

No passado, as práticas da jornada do colaborador eram predominantemente hierárquicas e focadas na eficiência operacional. Os funcionários eram vistos como peças substituíveis na engrenagem empresarial, com ênfase na supervisão estrita e controle das atividades. Entretanto, com a ascensão dos movimentos de direitos trabalhistas e a conscientização sobre o impacto da satisfação do colaborador na produtividade, houve uma transição gradual para práticas mais humanizadas (MADRUGA, 2021).

Com o passar do tempo, houve uma mudança em direção à valorização do indivíduo. A abordagem voltada para o colaborador considera aspectos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento de habilidades, bem-estar mental e oportunidades de crescimento interno. A flexibilidade no trabalho, a introdução de benefícios abrangentes e o estímulo à inovação são elementos fundamentais dessa evolução (MADRUGA, 2021).

Apesar das transformações positivas, persistem desafios na busca pela equalização de objetivos profissionais entre empresas e colaboradores e, uma das dificuldades reside na diversidade de aspirações individuais. Enquanto algumas pessoas buscam ascensão rápida na carreira, outras preferem um equilíbrio tranquilo entre vida pessoal e trabalho. Outrossim, a percepção de sucesso pode variar de acordo com a geração, a cultura e as experiências pessoais (DUTRA, 2006; KANAANE, 2017).

Segundo Madruga (2021), a rápida evolução tecnológica é outra complicação e faz com que as empresas adotem novas ferramentas e processos, os colaboradores podem sentir dificuldade em acompanhar o ritmo, gerando tensões e sentimentos de inadequação. A pressão para manter a relevância pode

levar a um desequilíbrio entre a busca pessoal por atualização e a capacidade da empresa de fornecer treinamento adequado.

Em suma, colaboradores e empresas têm encontrado dificuldades para equalizar objetivos e expectativas e a falta desse alinhamento pode tornar essa relação desafiadora, no processo de adaptação, e até abreviá-la, culminando na desistência de um ou de outro na relação de trabalho (ANTONELLO, 2005; BITENCOURT, 2005).

Por isso, é importante analisar este contexto nas duas perspectivas: a da empresa e a do colaborador. Pela parte da empresa, ao contratar um novo profissional, criam-se expectativas decorrentes do processo seletivo. Por outro lado, é importante ressaltar que não é só a empresa que contrata o colaborador; de certa forma, o colaborador também precisa “contratar” a empresa, ou seja, estar de acordo com as condições de trabalho, a cultura organizacional e visão estratégica (BORGES e MENDES, 2022).

Destaca-se, ainda, que o profissional, carrega consigo, experiências e competências prévias, porém, ainda desalinhadas às necessidades da empresa; por isso, o colaborador necessita de um tempo ao novo ambiente organizacional.

A partir deste contexto norteador, entende-se que o conceito de ponto de equilíbrio, difundido na área financeira, é uma alternativa relevante a ser estudada e aplicada no processo de equalização de expectativas entre empresas e profissionais, pois permitiria um desenho mais claro das expectativas e necessidades de desenvolvimento de competências requeridas pela organização.

Dadas as premissas, formulou-se o problema de pesquisa: de que maneira o conceito de ponto de equilíbrio pode ajudar empresas e profissionais no desenvolvimento de competências durante a jornada do colaborador?

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi o bibliográfico e restringiu-se em um recorte de referências em educação corporativa, desenvolvimento de competências, jornada do colaborador e gestão empresarial.

2 Objetivo

O objetivo deste artigo foi aprofundar o estudo da aplicabilidade do ponto de equilíbrio no desenvolvimento de competências profissionais.

3 Referencial Teórico

Para melhor compreender de que maneira o conceito de ponto de equilíbrio pode ser aplicado no desenvolvimento de competências profissionais e ajudar na equalização de expectativas entre colaborador e empresa, as próximas subseções trarão a fundamentação teórica sobre a relação entre as expectativas entre empresa e colaborador, desenvolvimento de competências e ponto de equilíbrio.

3.1 Relação entre as expectativas de empresa *versus* colaborador e o desenvolvimento de competências

Equalizar as expectativas entre empresa e colaborador é um dos grandes desafios da gestão contemporânea, pois ambos os lados possuem necessidades específicas a serem sanadas.

Se por um lado, o profissional anseia por um plano de carreira, por outro, a organização busca por bons resultados financeiros. Nesse sentido, para atingir o equilíbrio das expectativas no desenvolvimento de competências de um profissional, é fundamental refletir o conceito de “competência”. Afinal, o que é competência?

Para responder esta indagação, o Quadro 1 traz um compilado com referências teóricas a fim de clarificar o conceito de competência.

Quadro 1 Referencial teórico sobre o conceito de competência.

Autor	Conceito
Ruas (2001)	A 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.
Zarifian (2001)	A competência é a decisão de um indivíduo, grupo ou organização diante de determinado cenário cujo resultado é o sucesso.
Le Boterf (2003)	A competência está ligada à capacidade de um profissional saber conduzir uma situação complexa em um ambiente dinâmico e volátil.
Antonello (2005)	É a que ocorre em função da capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos de competência) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas. O indivíduo também é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e a si próprio (autorrealização).

Fonte: Elaborado pelos autores.

As referências apresentadas no Quadro 1 permitem entender competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) com o intuito executar ou exercer determinada função, seja no âmbito profissional, pessoal ou organizacional respeitando o tempo de cada pessoa.

De acordo com Gramigna (2007), as competências podem ser divididas em duas categorias principais: técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*). As competências técnicas são específicas de cada área de atuação, envolvendo conhecimentos e habilidades específicas necessárias para realizar tarefas complexas.

A autora explica que as competências comportamentais, também conhecidas como competências interpessoais, estão relacionadas à capacidade de comunicação, colaboração, liderança, resolução de conflitos e adaptabilidade. Essas competências não apenas afetam o desempenho individual, mas também influenciam a dinâmica da equipe e a cultura organizacional.

Logo, a equalização dessas expectativas é fundamental para garantir a satisfação e a retenção de talentos, bem como para impulsionar o sucesso organizacional.

Para aprofundar essa reflexão, a próxima subseção abordará o conceito de ponto de equilíbrio e como sua aplicabilidade pode contribuir no desenvolvimento de competências.

3.2 Conceito do ponto de equilíbrio aplicado ao desenvolvimento de competências profissionais

As empresas buscam colaboradores que se encaixem na cultura organizacional, possuam as competências técnicas e comportamentais necessárias e contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos (DUTRA, 2006).

Os colaboradores, por sua vez, esperam oportunidades de crescimento, reconhecimento, desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, a equalização dessas expectativas, é fundamental para garantir a satisfação, a retenção de talentos e impulsionar o sucesso organizacional (MADRUGA, 2021).

Neste sentido, se faz necessário recorrer ao conceito de ponto de equilíbrio, difundindo na gestão financeira e que pode ser aplicado para equalizar expectativas entre empresa e colaborador.

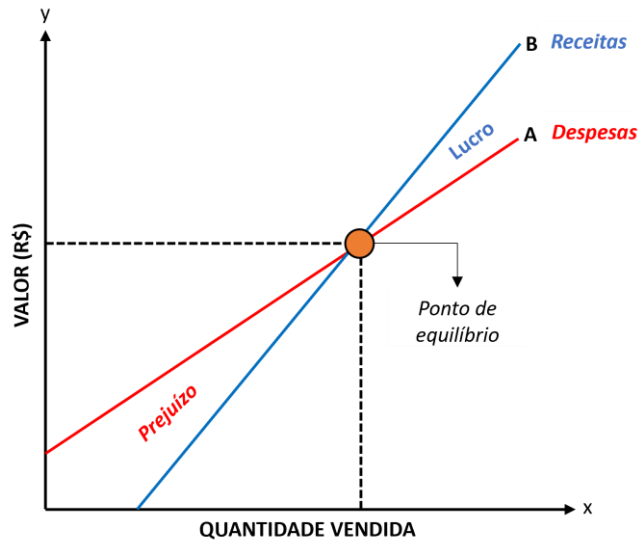
Em síntese, o ponto de equilíbrio é um conceito fundamental das ciências econômicas, com aplicações amplas em diversos setores e atividades econômicas, pois representa o ponto no qual as receitas totais se igualam aos custos totais, resultando em um resultado financeiro neutro.

De acordo com Dornelas, o ponto de equilíbrio trata-se do:

[...] ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial. (DORNELAS, 2008, p.169)

Segundo Wildauer (2012, p.268), “o ponto de equilíbrio representa o momento em que todas as receitas da empresa se tornam iguais a todos os seus custos”. No contexto empresarial, o entendimento do ponto de equilíbrio é crucial para a formulação de estratégias de produção, precificação e planejamento financeiro e possibilita que os gestores avaliem a viabilidade de projetos e operações. Nesse sentido, a Figura 1 traz o plano cartesiano com a perspectiva conceitual do ponto de equilíbrio.

Figura 1 Ponto de equilíbrio.



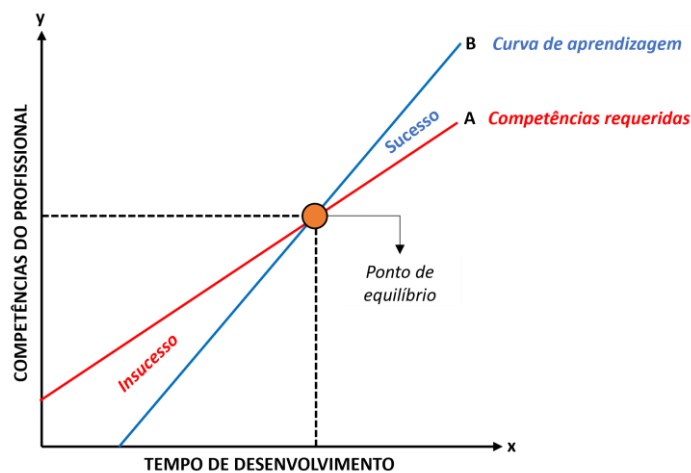
Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).

O eixo das ordenadas compreende o montante comercializado em bens ou serviços em um dado período; já o eixo das abscissas, corresponde a quantidade vendida. A respeito das linhas A e B, a primeira está relacionada à curva de despesas e a segunda, à curva de receitas.

Dolabela (2008) explica que o ponto de equilíbrio é a capacidade da empresa cobrir, pontualmente, seus custos e o lucro operacional, igual a zero; isso significa que, acima do ponto de equilíbrio, estará positiva, em lucro e, abaixo dele, estará negativa, em prejuízo,

Considerando os princípios deste conceito e aplicando ao desenvolvimento de competências profissionais, para fins deste estudo, sugere-se a esquematização apresentada no plano cartesiano da Figura 2.

Figura 2 Ponto de equilíbrio aplicado no desenvolvimento de competências profissionais.



Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).

Estratificando os elementos do gráfico apresentado na Figura 2, o eixo das ordenadas compreende a quantidade de competências que o profissional possui

no início da jornada na empresa; já o eixo das abscissas, contempla o tempo necessário para o desenvolvimento de competências e atingimento do ponto de equilíbrio.

A respeito das linhas A e B, a primeira trata-se das competências requeridas pela empresa e a segunda, corresponde à curva de aprendizado das competências que deverão ser atingidas durante a jornada do colaborador.

Sobre as competências requeridas pela empresa, elas podem ser formalizadas por meio de descritivos de cargos e outros documentos. Em relação a curva de aprendizado, as competências técnicas e comportamentais devem ser atingidas por meio de um planejamento de curto, médio e longo prazo a partir do alinhamento de expectativas entre empresa e profissional.

Por fim, o ponto de equilíbrio deve funcionar como um termômetro para medir a capacidade da empresa equalizar as expectativas em relação ao desenvolvimento do colaborador, considerando as expectativas igual a zero como “equalizadas”, acima do ponto de equilíbrio, como “sucesso” e, abaixo dele, o colaborador e a empresa não atingirão as expectativas e será tratado como “insucesso”.

A partir do referencial teórico apresentado, foi possível aprofundar a importância do alinhamento das expectativas entre empresa e profissionais e como o conceito de ponto de equilíbrio pode contribuir para o desenvolvimento de competências profissionais. Na próxima seção, será apresentado o método de pesquisa utilizado neste estudo.

4 Método

O presente estudo possui abordagem qualitativa; como procedimento técnico, foi realizada uma revisão bibliográfica em obras de relevância acadêmica e profissional sobre competências, educação corporativa e ponto de equilíbrio considerando as publicações de relevância nestas áreas nos últimos vinte anos exceto uma, de Zarifian, publicada em 2001, mas considerada de sensível relevância para o estudo em questão. A próxima seção apresentará os resultados e discussão do estudo.

5 Resultados e Discussão

Pensar na aplicação do ponto de equilíbrio de maneira isolada não é o suficiente para garantir a equalização de expectativas e desenvolver adequadamente as competências dos profissionais.

É importante clarificar que este desenvolvimento é tratado pela Educação Corporativa, um expediente cada vez mais utilizado para qualificação profissional dentro de suas dependências (EBOLI, 2012)

No âmbito dessa discussão, a própria Lei de Diretrizes e Bases, 9.394 de 1996, em seu artigo 40, destaca que o desenvolvimento de ações educacionais poder ser continuando “em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho”.

Menino (2014) reforça que a formação profissional deve romper as fronteiras da sala de aula e dividir a responsabilidade formativa dos profissionais com as organizações do mundo do trabalho.

Nesse sentido, Madruga (2021) em consonância com Borges e Mendes (2022), ressalta que as empresas podem investir em programas de treinamento e desenvolvimento que visam preencher as lacunas de competências identificadas. Isso não apenas aprimora a performance dos colaboradores, mas também fortalece a relação entre as partes.

Entretanto, mesmo com as estratégias mencionadas anteriormente, há desafios para serem superados. Um dos principais desafios é a lacuna existente entre as competências necessárias para um determinado cargo e as competências efetivamente possuídas pelos colaboradores. Muitas vezes, empresas enfrentam dificuldades para encontrar profissionais com o perfil desejado, enquanto os colaboradores podem se sentir subutilizados ou inadequadamente preparados (MADRUGA, 2021).

Outro ponto a ser ponderado são as mudanças no ambiente de trabalho, cujas rápidas transformações no mercado de trabalho, impulsionadas pela tecnologia e pela globalização, podem resultar em mudanças nas competências exigidas. Por isso, as empresas devem se adaptar para fornecer treinamentos e oportunidades de desenvolvimento contínuo, ao passo que os colaboradores precisam estar dispostos a atualizar constantemente suas competências.

Madruga (2021) explica que a divergência de prioridade é outra lacuna a ser considerada, pois empresas podem se concentrar na obtenção de resultados financeiros, enquanto os colaboradores buscam um senso de propósito e realização pessoal. A falta de alinhamento nessas prioridades pode levar a conflitos e insatisfação.

As indagações aqui propostas enfatizam a importância da aplicabilidade do ponto de equilíbrio como uma ferramenta necessária para medir e contribuir no desenvolvimento de competências dos colaboradores, auxiliando empresas e profissionais na equalização das expectativas e objetivos.

6 Considerações finais

A equalização de expectativas entre empresas e colaboradores em relação às competências é um desafio contínuo e vital para o sucesso de ambas as partes. A compreensão das competências necessárias, uma comunicação eficaz e a disposição para se adaptar são os alicerces para enfrentar esses desafios. Ao adotar estratégias proativas para harmonizar as expectativas, as organizações podem cultivar ambientes colaborativos e de crescimento, beneficiando tanto os profissionais quanto o sucesso empresarial.

A problemática proposta “de que maneira o conceito de ponto de equilíbrio pode ajudar empresas e profissionais no desenvolvimento de competências durante a jornada do colaborador?” traz perspectivas importantes para aplicação de novos métodos de medição do desenvolvimento de competências dos colaboradores e equalização das expectativas e objetivos das empresas e dos profissionais.

O referencial teórico apresentado abordou a importância da compreensão das competências nas visões de Ruas (2001), Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Antonello (2005), pode ser entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) com o intuito executar ou exercer determinada função diante de um cenário dinâmico e volátil, o que exige aperfeiçoamento constante dos profissionais.

Complementando o referencial teórico, foi trazido o conceito de ponto de equilíbrio a partir dos estudos de Dolabella (2008), Dornellas (2008) e Wildauer (2012), o que colaborou para o entendimento de que sucesso no desenvolvimento de competências do colaborador parte do planejamento a jornada a partir do mapeamento das competências requeridas, das competências prévias do colaborador e da equalização de expectativas.

Nos resultados e discussões, foi percebido que a aplicabilidade do ponto de equilíbrio no desenvolvimento de competências profissionais pode trazer benefícios para empresas e profissionais, como por exemplo, o preenchimento da lacuna existente entre as competências necessárias para um determinado cargo e as competências efetivamente possuídas pelos colaboradores, entre outros fatores.

Por fim, devido as limitações do estudo, recomenda-se a realização de uma pesquisa de campo utilizando métodos quantitativos com o objetivo de investigar a aplicabilidade do ponto de equilíbrio como proposta de desenvolvimento de competências profissionais e equalização de objetivos de empresas e profissionais.

Referências

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORGES, M.; MENDES, G. S. **Princípios e práticas da pedagogia empresarial** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos Jurídicos**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 12 ago.2023.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2009. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006

EBOLI, M. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, M; FISCHER, A. L.; MORAES, F.; AMORIM, W. A. C. de. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. 3ª edição. São Paulo: GEN/Atlas, 2017.

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

MADRUGA, R. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos**. São Paulo: Atlas, 2021.

MENINO, S. E. **Educação profissional e tecnológica na sociedade do conhecimento**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014.

MUNHOZ, A. S. **Educação Corporativa: desafio para o Século XXI** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2015.

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

WILDAUER, E. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

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