

COMPETÊNCIAS: UM VIÉS TEOLÓGICO

COMPETENCIES: A THEOLOGICAL PERSPECTIVE

Fernando Buiar Noronha¹

RESUMO

Este estudo investiga a relação entre os princípios bíblicos e a gestão de competências no contexto do comportamento organizacional. Reconhecendo a interdisciplinaridade desse campo, explora-se como a Teologia pode enriquecer a compreensão e a aplicação das competências individuais e organizacionais. Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa, baseada na análise de literatura acadêmica e textos bíblicos. Através da análise dos elementos CHAVE (Conhecimento, Habilidade, Atitude, Valores e Emoções), ancorados em princípios bíblicos, examina-se como esses componentes podem aprimorar o desenvolvimento humano, promovendo sabedoria, liderança servidora, ética, colaboração e propósito organizacional. Ao integrar abordagens tradicionais de gestão com influências espirituais, propõem-se uma visão abrangente das competências, capaz de influenciar positivamente a cultura organizacional e inspirar um ambiente potencialmente mais equitativo e enriquecedor para todos os envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de competências; princípios bíblicos; comportamento organizacional; CHAVE; abordagem interdisciplinar.

ABSTRACT

This study investigates the relationship between biblical principles and competency management within the context of organizational behavior. Recognizing the interdisciplinary nature of this field, it explores how Theology can enhance the understanding and application of individual and organizational competencies. This is a bibliographic study with a qualitative approach, based on an analysis of academic literature and biblical texts. Through the analysis of the CHAVE elements (Knowledge, Skill, Attitude, Values, and Emotions), anchored in biblical principles, it examines how these components can enhance human development by promoting wisdom, servant leadership, ethics, collaboration, and organizational purpose. By integrating traditional management approaches with spiritual influences, a comprehensive view of competencies is proposed, capable of positively influencing organizational culture and inspiring a potentially more equitable and enriching environment for all involved.

¹ Mestrado em Psicologia Organizacional pela MUST University. Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. Graduado em Teologia pela Faculdade Fidelis. Coordenador de cursos e da Aceleradora de Projetos de Empreendedorismo Social na Faculdade Fidelis. fernandonoronha@fidelis.edu.br.

KEYWORDS: competence management; biblical principles; organizational behavior; CHAVE; interdisciplinary approach.

INTRODUÇÃO

O tema competências tem sido amplamente discutido no meio corporativo. Há, no entanto, outros vieses sob os quais é possível abordar a temática, principalmente quando se trata do comportamento do ser humano. O ser humano, seu comportamento individual, sua relação com o meio, seu coletivo como sociedade é provavelmente um dos temas mais complexos e desafiadores para os acadêmicos da atualidade. Tal afirmação se dá ao fato de ser possível abordar o mesmo através de inúmeras diferentes abordagens e perspectivas. Dentre as mais comuns, enxerga-se o ser humano da perspectiva econômica, social, política, psicológica, espiritual, ideológica e outras. Tais vieses denotam a necessidade de ir além com os estudos sobre comportamento, já que o ser humano é complexo e vai além de apenas abordagens que visam responder a realidade de organizações econômicas em sua busca por eficácia e lucro.

Uma destas perspectivas, a qual será destacada no presente trabalho, não comumente explorada nesta temática, é a teológica. Por teológica aqui, considera-se a judaico-cristã, baseada na Bíblia Sagrada. Princípios milenares podem ser aplicados hoje ao tema, contribuindo para uma perspectiva holística do ser humano, que evita enxergá-lo apenas como uma fonte a ser explorada para a maximização da produtividade e lucratividade. Esta análise se baseou em pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, centrada na interpretação de textos teóricos e bíblicos.

1 COMPETÊNCIAS SOB UMA PERSPECTIVA TEOLÓGICA

Campos de estudos não incomumente perpassam diferentes saberes através de seus pesquisadores, com o intuito de serem explorados através de novas e diferentes perspectivas. O campo de estudo do comportamento organizacional não fica de fora desta abordagem e “conversa” com outros saberes, como Administração, Psicologia, Sociologia, Antropologia e Ciência Sociais, não, porém, sendo limitado a estes somente. Assim, é inegável, que um tema pode ser abordado partindo de diferentes perspectivas. Este processo é enriquecedor e permite que novos prismas produzam novas descobertas, melhorias e retroalimente o processo, trazendo novas e melhores formas de se fazer, entender e aplicar as coisas.

Tal constatação abrange inclusive o tema de competências, tema deste trabalho. A presente produção acadêmica tem por intuito buscar contribuições do campo da Teologia, que possam ser aplicados para a temática em questão. A aplicação é valorosa justamente por olhar o ser humano, o qual apresenta as competências, de forma holística e não por apenas aspectos econômicos ou ideológicos. Araújo (2016) busca conciliar Bíblia e gestão de pessoas e afirma que as orientações bíblicas combinam dois fatores que podem ser considerados imprescindíveis para o ser humano ser cada vez melhor: competências e valores.

Uma definição para Teologia é “o ensino a respeito de Deus e sua relação com o mundo” (Ferguson, 2009, p.960). Através de pesquisa bibliográfica, foram analisados trechos da Bíblia Sagrada, que de forma direta ou indireta trazem princípios que podem ser aplicados a competências e sua gestão, principalmente no aspecto individual. O individual indubitavelmente irá refletir no coletivo, seja na cultura da organização onde trabalha, estuda, exerce sua cidadania, religiosidade, prática atividades físicas, voluntariado ou outras.

Mas porque buscar princípios na Bíblia para o tema competências? Com base na última pesquisa disponível do IBGE, o número de evangélicos aumentou 61% nos últimos 10 anos (entre 2000 e 2010) (Queiroz, 2019). Tal ampliação, reflete a esfera de influência, destes fiéis, na sociedade brasileira, chegando inclusive a ocupar posições no congresso nacional (Montero, 2018). Se considerados católicos e evangélicos, o percentual dos que se declaram cristãos nos país chega a quase 87% do total da população brasileira (PESQUISA FAPESP, 2020; IBGE, 2012). Tal contexto é importante para destacar a relevância de se conectar o tema competências com princípios bíblicos. A população brasileira é essencialmente cristã. Portanto, tem familiaridade e pode ser estimulada a compreender um tema tão importante correlacionando com um elemento imprescindível no brasileiro, a sua fé.

1.1 TEOLOGIA E A CHAVE

Brandão e Guimarães (2001) apresentam o histórico do conceito de competências desde a Idade Média. Inicialmente, o termo estava associado a questões de ordem jurídica, no âmbito de alguém julgar questões específicas. Posteriormente, passou a designar indivíduos reconhecidos socialmente por sua capacidade em determinado assunto. Por fim, consolidou-se como capacidade de realizar tarefas específicas, sendo composto pelas dimensões conhecimento, habilidade e atitude.

Ao conjunto destas dimensões conhecimento, habilidades e atitudes que um indivíduo apresenta, popularmente é usado o acrônimo CHA. As competências desenvolvem-se ao longo da vida, sendo influenciadas tanto pelos objetivos individuais quanto pelas demandas sociais e

organizacionais, especialmente aquelas oriundas do mercado de trabalho. Hoje ainda se adiciona ao CHA as letras V e E, que segundo Mendes (2016) designam valores e emoções. Dessa forma, a integração desses elementos constitui a base para o desenvolvimento das competências individuais.

Partindo desta premissa, serão destacados sucintamente alguns princípios do cristianismo que podem ser aplicados para este conceito do CHAVE, contextualizando alguns textos bíblicos para correlacioná-los com estes elementos. O intuito é ser prático, fugindo do que se apresenta muitas vezes, como conceitos belos, mas que possuem pouca aplicabilidade. Desta forma poderia ser adicionado um “E” de espiritualidade ao final do CHAVE, ficando, portanto, CHAVEE ou ainda CHAVE², com o “E” elevado ao quadrado. A seguir será destacado cada elemento e sua sugestão de correlação com os princípios bíblicos:

“C” – Conhecimento. Sabedoria (muito além de conhecimento): O livro bíblico de Provérbios é conhecido por apresentar conselhos de um pai para seu filho. No capítulo 4, verso 7, por exemplo, há o encorajamento para se adquirir sabedoria, pois ela será guia para a vida. Desenvolver competências individuais envolve buscar conhecimento e sabedoria, tanto através do estudo como da busca por conhecimento prático. A sabedoria ajudará a tomar decisões sábias e a agir com discernimento em todas as áreas da vida. Uma pessoa pode ter muito conhecimento, mas mesmo assim proceder com decisões tolas e realizar más escolhas. De mesmo modo, uma pessoa pode não ter instrução alguma e mesmo assim fazer escolhas sábias para sua vida. Sabedoria e conhecimento obrigatoriamente não andam juntas, mas quando isto acontece, o resultado é promissor.

“H” – Habilidade. O cristianismo ensina que Deus concede a cada pessoa habilidades e talentos únicos. No livro de 1 Pedro, no capítulo 4, verso 10, o apóstolo Pedro enfatiza que cada pessoa exerça o dom que recebeu para servir aos outros e administre tal dom de forma fiel. Tal ação seria uma tradução para a demonstração da graça de Deus em suas múltiplas formas. Identificar e desenvolver as competências individuais, exercendo-as de maneira íntegra é um excelente padrão a ser buscado e deve refletir na forma como estudamos, trabalhamos e lidamos com questões em geral de nossas vidas.

“A” – Atitude. Empatia / Amor ao próximo: O cristianismo instrui a amar e servir ao próximo. Amor aqui tem um sentido de decisão e não intenção romântica. No evangelho de Mateus no capítulo 22, verso 39, Jesus ensina sobre amar ao próximo como a si próprio. Isso implica em utilizar as nossas competências e habilidades individuais para beneficiar outros e promover o bem-estar. Assim, o desenvolvimento de competências implica utilizá-las para amar e servir as outras pessoas. Este conceito é conhecido também popularmente como a Lei

de Ouro ou “Golden Rule”, no sentido de fazer para o outro o que é desejado que seja feito para si próprio, conforme descrito no Evangelho de Mateus no capítulo 7, verso 2. Este princípio também é mencionado por Confúcio e Rabi Hillel (Küng, 1993).

“V” – Valores. Ética. Podemos aqui relacionar os valores com a ética de uma organização. Chiavenato (2005) afirma que a ética influencia as decisões organizacionais. Essas decisões são condicionadas pela intensidade ética, pelo nível de desenvolvimento moral dos indivíduos e pelos princípios adotados na resolução de problemas. A intensidade ética refere-se ao grau de preocupação com os impactos sociais das decisões, superando interesses puramente econômicos. No desenvolvimento moral, o autor aponta para o quanto a organização e os indivíduos baseiam suas decisões em fazer o correto. E por fim, os princípios são os balizadores que irão nortear o comportamento da organização.

Pode parecer desnecessário falar de valores, mas hoje infelizmente assumir que todas as pessoas são éticas e possuem princípios seria uma ingenuidade. Na esfera bíblica, diversos textos apontam para a necessidade constante do ser humano examinar si mesmo, verificando suas condutas e motivações e ajustando suas ações com o que é coerente, a fim de evitar causar danos tanto para si, quanto para as demais pessoas ao seu redor. O livro de Provérbios traz diversas provocações para que a pessoa avalie suas motivações e busque fazer o correto. Não despropositadamente as organizações possuem seus códigos de conduta.

“E” – Emoções. Segundo Chiavenato (2005), na Administração Científica e na Teoria Clássica da Administração não havia interesse em estudar as pessoas e seus comportamentos, bem com sua individualidade. Este processo começa mais tarde com a Escola da Relações Humanas. Ele cita a pesquisa de Hawthorne, iniciada em 1924, em Illinois, Chicago, nos Estados Unidos. Basicamente constatou-se que o aumento da satisfação pessoal reflete na melhoria da eficiência organizacional. De forma resumida, na Figura 1 estão as principais teorias administrativas e seus enfoques ao longo da história, onde podemos perceber a mudança com o passar do tempo das tarefas, para a organização, chegando ao indivíduo e por fim no ambiente que cerca e influencia a organização.

Figura 1 – Principais teorias administrativas e seus enfoques

Ênfase	Teorias administrativas	Principais abordagens
Nas tarefas	Administração Científica	Organização racional do trabalho
Na estrutura organizacional	Teoria Clássica	Organização formal Princípios gerais de administração
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: organização formal e informal Análise intra e extraorganizacional
	Teoria Neoclássica	Centralização x descentralização Funções do administrador Administração por objetivos (APO)
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal Dinâmica de grupo Motivação, liderança e comunicação
	Teoria Comportamental	Teoria das Decisões Estilos de administração Mudança organizacional planejada
No ambiente	Teoria de Sistemas	Conceito de sistema aberto
	Teoria da Contingência	Análise ambiental Relatividade na administração

Fonte: Chiavenato, 2005.

Se fala muito nos dias atuais em inteligência emocional. Não apenas em demonstrar as emoções, mas usá-las a favor do indivíduo e das organizações. A forma de lidar com pressão, estresses, perdas, conquistas, vitórias e tantas outras situações. A Bíblia, embora não utilize o conceito moderno de inteligência emocional, apresenta orientações relevantes sobre autocontrole e domínio próprio. Esses aspectos são mencionados em Provérbios e nas cartas do apóstolo Paulo, especialmente em Gálatas 5, ao tratar do fruto do Espírito. Além disso, textos como Tiago 1:19-20 reforçam a importância do controle emocional nas interações humanas. Há textos específicos sobre o controle da língua, ou seja, daquilo que é dito, apresentado no livro de Tiago. A recomendação inclusive é para que a pessoa seja pronta para ouvir e tardia para falar ou se irar (Tiago 1:19-20). Já foi citado anteriormente papel do amor e da empatia na consideração das outras pessoas no processo de tomada de decisão e em seus impactos.

“E” – Espiritualidade. A espiritualidade pode ser compreendida como a busca de sentido, propósito e conexão com algo transcendente (Pargament, 2007). No contexto organizacional, relaciona-se à forma como valores pessoais e crenças influenciam atitudes e comportamentos no trabalho.

Assim, a espiritualidade não se restringe à aplicação de princípios, mas envolve a integração entre valores, emoções e propósito de vida, impactando diretamente o modo como o indivíduo exerce suas competências. Buscar estar em paz consigo mesmo e com as outras pessoas, é um processo que exige perseverança e intencionalidade. A Bíblia nos livros de Romanos e Hebreus orienta os cristãos, no que depender deles, a viverem em paz com todas as pessoas. No contexto da carta aos Romanos, os cristãos eram perseguidos e mortos pelos romanos, o que torna este princípio naquele contexto algo contracultural ao desejo de fazer

justiça própria ou se vingar. Obviamente os cristãos daquela época criam em algo além deles mesmos e isto dava senso de propósito e confiança em agir de forma correta, mesmo que fosse danoso para si e para os seus. Agir certo mesmo que isto traga consequências ruins é um preço alto a se pagar. Agir de acordo com princípios, mesmo diante de dificuldades, pode implicar custos pessoais. Contudo, na perspectiva cristã, tal postura está associada a um propósito maior e à responsabilidade moral diante de Deus, conforme consta no Evangelho de Mateus 25.

A partir da integração desses elementos, as competências individuais podem influenciar o comportamento organizacional, refletindo-se em práticas coletivas. Nesse sentido, destacam-se algumas características organizacionais que podem ser associadas a princípios bíblicos, conforme discutido na literatura de liderança e comportamento organizacional.

Liderança servidora: O cristianismo ensina sobre liderar, mas de maneira servidora. No Evangelho de Marcos capítulo 10, verso 45, Jesus diz que veio para servir e não para ser servido. Uma competência organizacional pode ser mais efetiva quando a liderança se baseia no exemplo de Cristo, colocando as necessidades dos outros acima das próprias. Uma liderança servidora promove o crescimento e o bem-estar de todos os envolvidos na organização. Este tópico é amplamente tratado por James Hunter (HUNTER, 2004; 2006).

Integridade e ética: A importância da integridade e da ética em todas as áreas da vida. O livro de Provérbios capítulo 11, verso 3 lembra que a integridade guia os justos. No contexto da competência organizacional, isso significa agir com honestidade, transparência e justiça em todas as ações e decisões. Uma organização competente é aquela que busca praticar princípios éticos em todas as suas interações.

Trabalho em equipe e colaboração: Por fim, o valor do trabalho em equipe e da colaboração. No primeiro livro de Coríntios, capítulo 12, versos de 12 a 27, o apóstolo Paulo compara a igreja a um corpo, enfatizando a importância de cada membro e a interdependência entre eles. No contexto da competência organizacional, isso implica em reconhecer e valorizar as contribuições de cada indivíduo. Entendendo que a soma de todas as partes forma o maior coletivo e que pequenas ações e decisões podem afetar todo o restante.

1. 2 PROPÓSITO

O propósito organizacional relaciona-se ao planejamento estratégico. Oliveira (2010) define o planejamento como um processo que permite avaliar decisões presentes, reduzir incertezas e aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais. Para que todas as competências, individuais e organizacionais, anteriormente citadas façam sentido, é imprescindível definir a estratégia da organização. Seja a organização empresarial, eclesíastica,

educacional ou de outra origem, todas precisam de um propósito para existir. Sem um propósito os demais pontos não farão sentido. Missão, Visão e Valores precisam estar claros e disseminados por toda a organização, seja de forma visual ou pelo constante reforço pela área de comunicação, gestores, etc.

Além disto, indicadores que demonstrem que o que a organização almeja está sendo alcançado tira o aspecto idealista para resultados práticos e realistas. A partir disto, o mapeamento, descoberta e captação das competências, atreladas aos objetivos macros poderá ser efetivamente tratado pela gestão e áreas parceiras como Recursos Humanos (RH), Treinamento, Comunicação e outras. Se houver um departamento de gestão das informações ou de analistas de negócios, o acompanhamento e avaliação dos resultados e suas correlações com as competências organizacionais servirão com um painel, um *dashboard*, seja ele no formato de Balanced Scorecard (BSC) ou outro Enterprise Resource Planning (ERP) para sustentar a tomada de decisão e necessidade de ajustes ou correções, ou ainda de maior ênfase em pontos de sucesso.

Os resultados, se positivos, refletem em oportunidades de celebração, premiação e manutenção do clima organizacional. Se, no entanto, não forem tão positivos, servem também com oportunidade de encorajar a organização a buscar ainda mais engajamento para superar os desafios presentes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, onde todos possam se beneficiar mutuamente.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intersecção entre os princípios bíblicos e a gestão das competências apresenta um potencial promissor para influenciar positivamente tanto a esfera individual quanto a organizacional. Ao explorar os elementos da CHAVEE – Conhecimento, Habilidade, Atitude, Valores, Emoções e Espiritualidade –, ancorados em sólidos fundamentos bíblicos, abre-se um caminho para o desenvolvimento de competências embasado em sabedoria, ética, colaboração e integridade. Essa abordagem transcende os limites tradicionais, incorporando uma dimensão espiritual e ética ao panorama das competências, reforçando a importância de liderança servidora, valores éticos, trabalho em equipe e propósito organizacional.

À medida que a influência do cristianismo se entrelaça com as práticas de gestão, emerge uma visão ampliada da capacitação humana, capaz de gerar impactos significativos na cultura organizacional e na busca por um ambiente mais equilibrado e enriquecedor para todos os envolvidos.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, P. R. **A bíblia e a gestão de pessoas: trabalhando mentes e corações**. Curitiba: Santos Editora, 2016.

BÍBLIA SAGRADA. **Nova Versão Internacional**. São Paulo: Vida Nova, 2021.

BRANDÃO, H. B.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 07 ago. 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Barueri: Manole, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=jbc4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=a+subjetividade+do+comportamento+organizacional&ots=38pBmGJ0KI&sig=iZZOx4IHWeSXPlxFd4YZDtuzis>. Acesso em: 10 ago. 2023.

FERGUSON, S. B.; WRIGHT, D. F. **Novo dicionário de teologia**. São Paulo: Hagnos, 2009.

HOLGATE, D. A.; STARR, R. **Hermenêutica bíblica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2010: *número de católicos cai e aumenta o de evangélicos, espíritas e sem religião*. 2012. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14244-asi-censo-2010-numero-de-catolicos-cai-e-aumenta-o-de-evangelicos-espíritas-e-sem-religiao>. Acesso em: 07 ago. 2023.

KÜNG, H. **Projeto de Ética Mundial**. São Paulo: Paulinas, 1993.

MENDES, J. **A nova C.H.A.V.E. para o sucesso profissional**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-nova-c-h-a-v-e-para-o-sucesso-profissional>. Acesso em: 10 ago 2023.

MONTERO, P.; SILVA, A. L.; SALES, L. Fazer religião em público: encenações religiosas e influência pública. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, v. 24, n. 52, p. 1-17, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARGAMENT, K. **Spiritually Integrated Psychotherapy: Understanding and Addressing the Sacred**. New York: Guilford Press, 2007.

PESQUISA FAPESP. Como o crescimento dos evangélicos está transformando a sociedade brasileira, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZmojLOWqH7U>.

QUEIROZ, C. (2019). Fé pública: pesquisadores locais e estrangeiros buscam compreender crescimento evangélico no Brasil, o maior do mundo. *Revista Pesquisa FAPESP*, 2019. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/fe-publica/>. Acesso em: 10 ago 2023.