

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – *CAMPUS GV*

INSTITUTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Larissa Rosado Fernandes Caldas

**Uma vaga e três candidatos**

GOVERNADOR VALADARES

2023

**Larissa Rosado Fernandes Caldas**

**Uma vaga e três candidatos**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento

Governador Valadares

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Caldas, Larissa Rosado Fernandes .

Competências e Posicionamento de Imagem : um projeto de vida substancial. / Larissa Rosado Fernandes Caldas. -- 2023.  
28 f.

Orientadora: Juliana Goulart do Nascimento

Coorientador: Antonio Carlos Rodrigues

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2023.

1. TCC. 2. GESTÃO DE PESSOAS. 3. COMPETENCIAS. 4. PROJETO DE VIDA. 5. POSICIONAMENTO DE IMAGEM. I. Nascimento, Juliana Goulart do, orient. II. Rodrigues, Antonio Carlos, coorient. III. Título.

Larissa Rosado Fernandes Caldas

**Competências e Posicionamento de Imagem:** Um projeto de vida substancial.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração

Aprovada em 12 de dezembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento – Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Rodrigues  
Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*

---

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão  
Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*

Dedico este trabalho aos meus, eles sabem quem são. Acreditam em mim a todo momento.

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial, hoje, gostaria de agradecer à Jú, ela sabe que não chegaria tão longe se ela não estivesse comigo. Mais do que minha professora e mentora, ela é minha amiga. E poder ter sua presença na minha vida é um presente incrível que a vida me deu. Na construção da nossa amizade, o Antônio se fez presente e passou a acreditar em mim tanto quanto a Jú, e por isso sou grata. Já verbalizei e quero deixar registrado, tenho plena consciência que boa parte das minhas conquistas esse ano, é porque vocês se fizeram presente, me apoiando, incentivando e orientando.

Não poderia deixar de falar dos meus pais, Malvino e Claudia, e da minha irmã Marcela, eles são a base que qualquer um gostaria de ter. Eles se fazem presentes sempre, até em pensamento. E são os maiores incentivadores que uma pessoa poderia ter. Amo vocês. Obrigada!

Por fim, reconheço que toda a minha rede de afeto me trouxe até aqui. Sou grata por compartilharmos a vida.

## SUMÁRIO

<b>Caso de ensino.....</b>	<b>7</b>
<b>Notas de ensino.....</b>	<b>12</b>
Resumo.....	12
Objetivos educacionais de ensino.....	12
Fontes de dados e metodologia.....	13
Utilização recomendada.....	13
Orientações para aplicação em sala de aula.....	13
Análise das questões propostas.....	14
Análise do caso.....	16
Referências.....	23

## **CASO DE ENSINO**

Alicia Pascoal é uma headhunter com certa notoriedade, a profissional tem uma rede de network ampla e sempre recruta para seus clientes os melhores profissionais do mercado.

Em uma segunda ensolarada, a empresa *Confetti*, situada em Belo Horizonte (MG), a contactou para intermediar o preenchimento de uma vaga para o alto escalão da empresa, mais precisamente, alguém para a diretoria de marketing.

### **A necessidade de um novo profissional**

José Carlos, CEO da *Confetti*, empresa de representação de marcas roupas femininas de alto padrão, chegou para trabalhar as 7 horas da manhã, como qualquer segunda-feira normal. O showroom de roupas, só abria para os clientes a partir das 8 horas e a agenda estava cheia. Estava animado pois finalmente os cargos de liderança da empresa estavam preenchidos com profissionais de perfil adequado, que comunicavam os valores da empresa dentro e fora dela.

Tatiana, a diretora de Marketing, chegou junto com José Carlos e solicitou uma reunião de urgência com o chefe. Imediatamente comunicou a necessidade de se desligar da empresa para acompanhar um familiar em tratamento por um problema de saúde, não deu abertura para que o CEO oferecesse férias ou uma jornada de trabalho menor, estava decidida, entregou uma carta com pedido de demissão.

José Carlos foi pego de surpresa, não esperava um problema dessa proporção para resolver em um fim de ano, logo após o fim da pandemia. Nessa vaga já houveram outros profissionais que não tinham o perfil necessário. Sabia que não era uma vaga difícil de ser preenchida, mas as experiências anteriores o deixavam aflito, lembrou de Alicia, a headhunter que um amigo havia demandado o serviço e estava muito satisfeito com a contratação feita intermediada por ela.

Foi quando ligou e explicou seu problema.

### **A vaga**

Depois dos primeiros cumprimentos, José foi direto ao assunto: precisava de um profissional para cobrir a vaga que Tatiana estava deixando em aberto.

A vaga demanda experiência na área, formação em administração, marketing ou comunicação, profissional com credenciamento no CIM (Chartered Institute of Marketing), conhecimento e domínio de web analytics e Google Adwords.

Além dos conhecimentos práticos, é necessário ter uma mente criativa e analítica, habilidades organizacionais, para visualizar a empresa como um todo e interpessoais, para manter certa harmonia na empresa. Saber liderar, ter a cabeça sempre voltada para o cliente e para os resultados a serem alcançados.

Por se tratar de um cargo de chefia de um setor da empresa, é importante que o profissional tenha habilidade em comunicação para saber expressar com clareza os valores necessários. É solicitado um amplo conhecimento do mercado de representação de roupas e de mercado de luxo.

Alicia explicou para José Carlos que trabalhava com enfoque em posicionamento de imagem, explanou a importância de se comunicar as competências necessárias a partir de uma projeção. Que profissionais com posicionamento de imagem bem delineado projetam coerência e têm projetos de vida bem desenhado. Para as empresas, é extremamente enriquecedor, pois os profissionais comunicam desde o primeiro momento as competências e valores a serem passados.

Para o CEO a forma de trabalhar de Alicia era uma novidade, mas compreendeu a linha de raciocínio da headhunter e julgou ter sentido sua forma de analisar e selecionar profissionais. Alicia demonstrou segurança e experiência no que falava, deixando José Carlos satisfeito.

### **As indicações**

Alicia ficou satisfeita quando recebeu as indicações de sua rede, os perfis correspondiam exatamente ao que José Carlos tinha solicitado. Precisaria realizar uma primeira entrevista com os três candidatos para confirmar informações e analisar se o perfil de fato correspondia com as expectativas do seu contratante.

Visto de fora, os candidatos pareciam ser quase a mesma pessoa: perto dos 40 anos, preenchia os requisitos de conhecimentos técnicos e se especializaram na área. Mas por experiência, sabia que na maioria das vezes os perfis dos candidatos são totalmente diferentes e precisaria de uma primeira análise para posteriormente de fato apresentar à empresa *Confetti*.

Assim marcou a primeira entrevista.

## **Perfil dos candidatos**

### **Candidato 1**

Luara, 39 anos, solteira, formada em administração, CBA em marketing, MBA em branding.

A candidata cursou a faculdade de administração em uma universidade pública de renome e se especializou em faculdades particulares, conhecida por sua excelência na área de marketing.

Desde muito nova soube desenhar os passos que queria dar profissionalmente e seguiu à risca os planos que fez. Ela, porém, deixou de lado sua vida particular, se dedicando integralmente à carreira. É uma pessoa imatura emocionalmente e se sente infeliz com certa constância, não consegue identificar o que há de errado, uma vez que entende que faz tudo o que é possível para atingir seus objetivos.

Quando criança cresceu em uma família sem estabilidade financeira, frequentemente acontecia de precisar de ajuda de terceiros para estudar e no ano seguinte estar viajando para Disney. Desde nova idealizou uma vida financeira mais estável, por isso se dedicou tanto aos estudos e investiu em sua carreira.

Fez estágios voltados para o marketing em empresas têxteis, e por isso se especializou na área. Não sabe discorrer sobre sua vida pessoal, pois desde que se lembra, seu tempo é dedicado à construção da sua carreira. Seu currículo é excelente e voltado para a área da indumentária.

### **Candidato 2**

Renato, 43 anos, divorciado, formado em comunicação, CBA em marketing, especialização marketing digital e MBA em growth.

O segundo candidato formou-se em uma faculdade particular a distância, escolheu a mesma pelo valor da mensalidade e principalmente por que poderia continuar trabalhando em período integral para sustentar seus dois irmãos mais novos.

Os pais de Renato faleceram em um acidente de carro quando ele tinha 18 anos. Escolheu ser responsável pelos seus irmãos mais novos. Desde cedo aprendeu a administrar emoções diversas, para ser amparo dos irmãos.

Por esse motivo não se dedicou aos estudos na graduação, estava interessado no título, entendia que tinha facilidade com as ferramentas utilizadas pelo marketing digital e que conseguiria um emprego na área assim que formasse.

Quando conseguiu o primeiro emprego em marketing digital, percebeu que tinha apenas o conhecimento, mas não adquiriu habilidades necessárias para o cargo. Seu chefe direto foi como um mentor, e apontou o que faltava ao profissional.

Foi se especializar, conseguiu se dedicar aos cursos, levava experiências que estava vivendo na empresa para sala de aula, assim as trocas e aprendizagens que obteve foram valiosas, tanto profissionalmente quanto em sua vida pessoal.

Cresceu na empresa, foi coordenador de marketing digital e posteriormente analista. Hoje quando analisa sua trajetória, reconhece que se esforçou, mas infere boa parte de suas conquistas à sorte. Sorte essa, que o pegou trabalhando. Acredita que seu caminho ter cruzado com um profissional tão disponível, como era seu mentor, é um fator de sorte.

O emprego em que se encontra atualmente, é em uma indústria de lingerie. Nela, aprendeu as especificidades relacionados à área têxtil.

### **Candidato 3**

Rúbia, 36 anos, solteira, formada em administração, CBA em marketing e MBA branding.

A candidata aprendeu no início da graduação em administração que era importante elaborar um projeto de vida e que esse precisaria abarcar todas as áreas da sua vida.

Se dedica a conquistar seus objetivos de forma global, entende que as vezes alguma área da vida demanda mais atenção, mas não deixa de olhar com carinho para seu Projeto de Vida como um todo.

Desde sua adolescência, sua mãe se encontra com problemas de saúde que denotam atenção o tempo todo e conseqüentemente um cuidador 24 horas. Quando precisou desenhar seu projeto

de vida, inicialmente concentrou sua energia ao cuidado da mãe. Logo percebeu que tinha ambições profissionais e não se dedicaria exclusivamente à mãe.

Como já tinha em mente seus objetivos profissionais, pediu auxílio à sua analista para entender seus objetivos pessoais, aonde gostaria de estar em cada fase da sua vida. Para ela essa foi a parte mais difícil, porque achava que seus projetos tinham pesos diferentes e se sentia culpada por isso.

Na área profissional, diagnosticou os conhecimentos e habilidades que precisava e como utilizá-los para alcançar seus objetivos. Percebeu que era importante ter uma coerência em todos os aspectos da sua vida, isso facilitaria a comunicação da sua imagem.

### **O melhor para a empresa**

Após diagnosticar e analisar os perfis, Alicia se viu em um impasse, apresentaria os três candidatos para José Carlos? Depois de decidido, analisando os candidatos que apresentaria para a empresa, tinha um palpite de quem seria contratado(a). Quem José Carlos escolheria? O CEO entrevistou os candidatos e estava ansioso para saber a opinião de Alicia, uma vez que se encontrava em dúvida entre as opções. Qual seria o melhor profissional para a empresa *Confetti*?

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Resumo**

Este caso de ensino tem como objetivo provocar uma reflexão sobre a necessidade da construção de um Projeto de Vida substancial, alertando a necessidade de se pensar em competências necessárias para o atingimento de objetivos e a importância do posicionamento de imagem afim de projetar a imagem com a reafirmação dessas competências. O tema é apresentado a partir da ótica de uma headhunter, o que facilita para o estudante visualizar a questão do ponto de vista profissional e pessoal.

**Palavras-chave:** projeto de vida; competências; posicionamento de imagem.

### **Abstract**

This teaching case aims to provoke reflection on the need to build a substantial Life Project, highlighting the need to think about skills to achieve objectives and the importance of image positioning in order to project the image with reaffirmation these skills. The topic is presented from the perspective of a headhunter, which makes it easier for the student to view the issue from a professional and personal point of view.

Keywords: life project; Skills; personal branding.

### **Objetivos educacionais do caso**

Despertar o interesse dos alunos aos temas trabalhados, de forma que consigam visualizar na prática como é a aplicabilidade desses conceitos, como futuros profissionais e em suas próprias vidas.

1. Projeto de vida
2. Competências
3. Posicionamento de Imagem

Percebe-se a contemporaneidade e importância do assunto quando se analisa o mercado de trabalho pós pandemia, trabalhadores impactados pelas percepções de si diante de suas construções de carreira, organizações buscando formas de fomentar planos de desenvolvimento individuais que expressem as estratégias organizacionais e se vinculem aos desejos de vida de seus funcionários, e estes cada vez mais com o superlativo de suas identidades profissionais em detrimento de identificações organizacionais.

É neste contexto, que emerge a necessidade de chamar a atenção dos estudantes na busca por uma estrutura para a carreira, através da sistematização de um plano coeso para o projeto de vida.

### **Fontes de dados e metodologia**

Para esse trabalho, além de uma revisão bibliográfica, para melhor elucidação do problema norteador desse caso de ensino, foram realizadas 3 entrevistas, durante o mês de outubro de 2023, com profissionais na área de Marketing. Estes foram selecionados a partir da lista de formandos da turma XV do CBA de Marketing do Ibmec BH. Os nomes foram trocados, afim de manter a privacidade dos entrevistados.

Este caso de ensino trabalhou com a análise de dados qualitativos, uma vez que é nas sutilezas do que foi documentado no levantamento dos dados que se deu a observação para resolução da pergunta problema. Foi utilizado a metodologia de análise de conteúdo, pois os dados coletados são mais exploratórios e menos objetivos, e sugeriu uma dedicação particular para análise.

### **Utilização recomendada**

Entendendo a atualidade do assunto proposto, sugere-se que este caso de ensino seja utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação, relacionadas à Relações Humanas e/ou à construção de carreiras.

### **Orientações para aplicação do caso em sala de aula**

Para um resultado proveitoso, sugere-se a aplicação do caso de ensino posterior a apresentação das teorias em sala de aula. Empreendida a matéria, orienta-se:

- 1- Momento leitura: Disponibilizar 20 minutos da aula para leitura do ensino de caso;

- 2- Discussão coletiva: Fazer um levantamento dos principais conceitos trabalhados no texto;
- 3- Respondendo ao questionário: Solicitar a cada aluno que responda de forma individual as perguntas em casa e tragam as respostas na próxima aula;
- 4- Dinâmica em sala: Formar grupos de 3 a 4 pessoas para compararem as respostas e chegarem em um consenso das respostas.
- 5- Apresentação e discussão: Solicitar que os grupos apresentem as respostas e voltem aos conceitos principais do caso.

### **Análise das questões propostas**

#### **1- A Competência é formada por 3 itens, quais são eles? E por que ela precisa ser validada por outra pessoa?**

A presente questão procura saber se o aluno domina o conceito CHA e a aplicabilidade do mesmo.

R- É formada pelos itens do conceito CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é o saber e a habilidade é o saber fazer (é o que se faz com o conhecimento). Fleury e Fleury (2004), entende que a competência é um estoque de recursos que uma pessoa dispõe e o juízo dessa competência individual é imprimida a partir do grupo de tarefas que são executadas no cargo ou na posição que o indivíduo ocupa.

Importante deixar claro, a necessidade do item atitude, que é a aplicabilidade das habilidades e conhecimentos em um contexto em que se fazem necessários.

A competência precisa ser validada pelo outro para que ela seja um agir reconhecido, é necessário que haja elementos que expressem esse estoque disponível para mobilização.

#### **2- Todos os requisitos necessários para a vaga são habilidades? Por que?**

A segunda questão investiga se o aluno sabe diferenciar competências, habilidades, conhecimentos e atitudes.

R- Não. Pois a descrição dos requisitos da vaga além de alguns conhecimentos e habilidades também descreve algumas competências.

São conhecimentos: A formação acadêmica, domínio de web analytics e Google Adwords, conhecimento de mercado, experiência e credenciamento no CIM (Chartered Institute of Marketing);

São habilidades: A mente criativa e analítica, comunicação, visão sistêmica;

São competências: Relações organizacionais e interpessoais, liderança, foco em resultados e em clientes.

### **3- Por que Alicia não selecionou Luara para entrevista com José Carlos? Você considera a escolha acertada?**

Esta questão demanda que o aluno faça uma análise do perfil da candidata e diagnostique o que está incompatível com a busca da empresa.

R- O texto apresenta que José Carlos já teve experiências negativas anteriormente: "...nessa vaga já houveram outros profissionais que não tinham o perfil necessário (não tinham as competências fundamentais ou o posicionamento de imagem não condizia com cargo)...". E na descrição dos requisitos para a vaga, o caso apresenta: "Por se tratar de um cargo de chefia de um setor da empresa, é importante que o profissional tenha habilidade em comunicação e compreenda a empresa como um todo, para saber expressar com clareza os valores necessários".

Quando o perfil da profissional Luara é apresentado, afirma que a mesma é uma pessoa imatura emocionalmente e desestabiliza a equipe. Apesar de apresentar resultados não pensa em sua equipe e na empresa como um todo: "Sua imaturidade emocional já desestabilizou uma equipe que liderava, sabia tecnicamente o que precisava ser feito diante do problema, mas foi percebido que seu foco era apenas no resultado, não se preocupando com seus subordinados e ignorando outros setores da empresa em que trabalhava. A equipe que estava subordinada a ela, tinha altos índices de licenças médicas, em sua maioria por problemas ligados à saúde mental." .

A decisão foi acertada, uma vez que foi averiguado a falta de competências necessárias para a vaga.

#### **4- Qual o diferencial de Rubia em comparação com Renato?**

A presente questão pretende analisar se o estudante compreende a importância do posicionamento de imagem.

R- A principal diferença dos dois profissionais é a forma que posicionam e projetam sua imagem. Rubia entendeu a necessidade de validar suas competências através da forma que posiciona sua imagem, procurou sua analista para identificar seus objetivos de vida e com eles diagnosticados soube traçar um plano para alcançá-los, se preocupando em transmitir uma coerência de sua imagem. A coerência de sua imagem em todas as áreas de sua vida, é primordial para comunicar de fato a pessoa que ela é e quer ser, pois não traz consigo dualidade. Renato, apesar de esforçado, como foi relatado trabalhou e estudou sustentando seus irmãos, está ali ao acaso, era um homem sem muitas ambições, dominava algumas ferramentas e estava satisfeito com isso, teve a sorte de encontrar um superior que lhe deu algumas dicas.

#### **Análise do Caso**

Será apresentado os principais conceitos e discussão acerca dos temas trabalhados no caso de ensino:

##### **1. Projeto de vida**

Para compreensão do que é um projeto de vida é necessário utilizar de conceitos da psicologia, que hoje é uma das principais áreas de conhecimento que estudam esse campo, junto com as Relações Humanas em administração. Freud (1915) afirma que o conceito de pulsão é representação psíquica de estímulos somáticos, formados por: Fonte, que diz respeito a partes do corpo; Força, que é a quantidade de energia depositada para função motora; Finalidade, que se refere a necessidade de satisfação e; Objeto, que consiste em a razão pelo qual a pulsão busca sua finalidade. Para compreensão de tal, é importante ter em mente que o objeto pode ser algo subjetivo.

Essa teoria pode ser facilmente ligada ao entendimento do que é motivação. Pires (2021) explica que a motivação pode ser entendida como fator ou fatores psicológicos e também como um processo. Ambos os conceitos compreendem que a motivação leva o indivíduo a uma escolha, e o faz mudar comportamentos visando um objetivo. Para a autora, a motivação é uma energia que liga e direciona o comportamento.

Frankl (1991), traz no seu livro o conceito de autotranscendência, que ele entende como metas, objetivos e projetos. Isso no contexto de ter um sentido/projeto de vida que seja uma base positiva para se viver.

Essa ideia de Frankl (1991), é a mesma base utilizada pela psicologia positiva, que ganhou força nos anos 2000 quando Seligman e Csikszentmihalyi reuniram estudos que tratavam felicidade, bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. Essa metodologia se dedica a estudar emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, sentido de vida e realização pessoal. (Araújo, Arantes e Pinheiro, 2020).

Há na literatura disponível uma escassez de estudos que trazem o plano de vida como tema central. Existe um consentimento que anterior ao plano de vida é necessário haver uma motivação, para que haja um esforço em relação a mudanças de comportamento para atingimento de um ou mais objetivos maiores. Pires (2021) entende que precisa haver uma responsabilidade, porque envolve liberdade de escolha, que faz com que o indivíduo mantenha ou não um comportamento. E que essa liberdade pode soar limitada pois há consequências em qualquer decisão.

Por envolver motivação e objetivos de vida, o projeto de vida é um documento pessoal, pois cada pessoa traz consigo uma bagagem única. Mainardes, Martins e Silva afirma que “Um plano de vida abrange especificidades únicas de cada pessoa pois depende de seus objetivos, recursos e capacidades para atingi-los; por esta razão, um plano de vida, à partida, diferencia-a das demais pessoas.” (Mainardes, Martins e Silva, 2010, p.59).

Existem algumas ferramentas criadas por profissionais que auxiliam na produção de um projeto de vida. Em todas elas são necessárias que haja um empenho por parte de quem está fazendo em dedicar-se minimamente autoconhecimento. Algumas dessas ferramentas contam com perguntas norteadoras para auxiliar na descoberta dos objetivos. Porém é de extrema importância que o indivíduo saiba que são apenas um apoio e não as respostas que se procura.

Para ilustrar e ajudar no entendimento, a criação de objetivos para atingir ao longo da vida é como uma espécie de alvos a serem atingidos. Para tanto, metodologicamente são criadas metas a serem observadas e ajustadas visando o propósito maior. Pires, (2021) afirma que os objetivos descrevem qualitativamente o que desejamos conquistar, já as metas descrevem, de preferência, com características quantitativas, as etapas necessárias para atingir o objetivo maior

"um projeto vital verdadeiro é uma preocupação central.  
É a resposta à pergunta: Por quê? – Por que estou fazendo

isso? Por que isso é importante? Por que isso é importante para mim e para o mundo? Por que me esforço para alcançar esse objetivo? O projeto vital é a razão por trás dos objetivos e motivos imediatos que comandam a maior parte do nosso comportamento diário." (Damon, 2009, p.54)

Aristóteles afirmou que somos o que repetidamente fazemos, por isso a excelência não é um feito, é um hábito. Ter em mente o plano de vida e a manutenção dele faz com que o indivíduo se prepare para tal, analisando as competências necessárias e o posicionamento da sua imagem, para que não seja uma “máscara” e sim quem o indivíduo de fato é e quem quer ser através dos seus propósitos.

## **2. Competências**

Entender a gestão por competências ajuda a compreender como delimitar sua formação no âmbito individual. Fleury e Fleury (2001) entende que competências é pensado como um pacote que engloba conhecimentos, habilidades e atitudes, que produzem um bom desempenho, destacando a importância da personalidade das pessoas. Esse conceito traz a luz uma discussão sobre como avaliar a competência apenas em um cargo específico e os resultados gerados para a empresa em questão.

Dutra (2004) apresenta a competência a partir de duas correntes: norte-americana e francesa. A primeira dialoga com a ideia apresentada por Fleury e Fleury (2001) e como apresentado por Dutra (2017) entende que as competências possam ser previstas e estruturadas de forma a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para uma performance de destaque, já a corrente francesa sugere a necessidade de diálogo com resultado em determinado contexto.

O conceito CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) começou a ser discutido nos anos 1970: em 1973 McClelland publicou um estudo “Testing for competence rather than intelligence”, que colocou o assunto em pauta entre administradores e psicólogos. (Fleury e Fleury, 2004, p.45)

Leme (2007) tenta esclarecer ainda mais a teoria CHA. O autor ilustra que o conhecimento é o saber, é o que se aprende (saber); a habilidade é o saber fazer, é o que se faz com o conhecimento (saber fazer); e a atitude é o que faz com que se use a habilidade de um conhecimento específico (querer fazer).

Zarifian (1999) classifica as competências em caixas de conteúdos por áreas: Competências sobre processos; Competências técnicas; Competências de serviço; Competências sociais. Dutra (2017) separa as competências em Competências essenciais, Competências distintivas, Competências de unidade de negócio, Competências de suporte e capacidade dinâmica. Já Leme (2007), separa as competências em dois grupos distintos: Competências técnicas e Competências Comportamentais. Para o autor, nas competências técnicas estão a letra CH da teoria: conhecimento e habilidade. Nas competências comportamentais está a letra A do conceito: Atitude.

Leme (2007) faz questão de explicitar que essa diferença entre competências técnicas e comportamentais é algo didático, não existe um diferencial competitivo (A) sem o saber e o saber fazer (CH).

A noção de competência comportamental, apesar de não ser classificada assim, é discutida também por outros autores, Fleury e Fleury (2004) entende que:

Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa. (Fleury e Fleury, 2004, p.45)

É necessário salientar que a todo momento esse estudo traz enfoque na pessoa em si. Referindo-se a possíveis personalidades, conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito individual, para Fleury e Fleury (2004) os resultados das competências nas organizações só são possíveis pelo desenvolvimento pessoal e o contexto.

Para Fleury e Fleury (2004) a competência de uma pessoa não é um estado único. Fleury e Fleury, (2004) entende competência como a encruzilhada de três principais eixos: formação da pessoa (história e socialização), formação educacional e vivência profissional. Entende que a competência é um agir responsável, impulsionar e integrar recursos, utilizar-se de conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto específico profissional.

Por isso é possível constatar que cada indivíduo traz consigo uma bagagem única, que adicionada ao conhecimento e habilidades que serão aplicadas em um cargo específico, podem produzir o resultado almejado se observadas as competências necessárias. Resultados esses que serão diferentes em uma empresa e cargo dessemelhantes.

Então o que se entende por competências está associado a expressões como: saber agir, movimentar recurso, lidar entendimentos variados e complexos, aprender sempre, estar engajado, assumir responsabilidades e olhar estratégico (Fleury e Fleury, 2004).

Para Dutra (2017) a agregação de valor das pessoas é uma contribuição certa ao patrimônio de conhecimentos da organização, abrindo assim vantagens competitivas com o passar do tempo. Pensando assim, precisa estar claro que as competências precisam gerar valor econômico para a instituição e valor social para o indivíduo (Fleury e Fleury, 2000). O valor social almejado pelo indivíduo precisa estar diretamente ligado à sua personalidade, história e estratégia de posicionamento de imagem a ser projetada.

### **3. Posicionamento de imagem**

#### **3.1 Na moda existe um Por que?**

Pensar e estudar moda são coisas completamente distintas. A moda no imaginário coletivo é algo ligado ao fútil e à transgressão. (Anjos, 2020; Crane, 2013). Aprofundar no assunto, se dedicar a entender a construção social a partir de uma ótica ligada a moda é uma outra experiência. A etimologia da palavra vem do latim: *modus* (modo, maneira). Ela acompanha o desenvolvimento do mundo enquanto sociedade, foi e ainda é utilizada para demarcar classe, gênero e identidades culturais.

A narrativa construída enquanto dispositivo social, apresenta a partir da indumentária valores encontrados na sociedade no momento presente que acontece, valores que foram se moldando e modificando com o passar do tempo, sejam culturais, morais ou políticos. (Arcoverde, 2014). É importante entender que da mesma forma que a moda foi espelhando a sociedade na sua época, ela também foi influenciando comportamentos, gostos, ideias e linguagens. (Calanca, 2011).

Olhar a moda com um olhar estático, compromete toda a experiência que ela traduz a partir de uma interseccionalidade de temas que envolvem a sociedade. Crane (2013) afirma que a moda promove um campo de estudo para entender como as pessoas interpretam determinada cultura.

#### **3.2 Neuroestética**

Absorver e entender toda carga histórica e social que a moda carrega consigo é um processo que demanda muito estudo. Para se dedicar a esse tema é necessário passear por diversas áreas de conhecimento, como: história, psicologia, design, arquitetura, neurociência, entre muitos outros.

Para investigar o posicionamento de imagem, é necessário entender como a neuroestética, que é uma área da neurociência, funciona.

“Por vinte anos, o campo da neuroestética tem estudado a microbiologia das artes e seus impactos no desenvolvimento e no comportamento do cérebro. Enquanto resta muito ainda a ser descoberto, nós estamos começando a aprender um pouco mais sobre como a nossa mente processa experiências estéticas e os mecanismos básicos subjacentes a esses comportamentos, pavimentando um caminho para melhor uso da estética na saúde, no bem-estar e na aprendizagem.” (Anjos, 2020, p. 186)

Anjos (2020), explica que a neurociência tem uma amplitude enorme de áreas de conhecimento que ela se alimenta, são elas: psicologia, ciências sociais e econômicas, comportamentos da biologia, filosofia, antropologia, linguística, e inteligência artificial. Assim a neuroestética visa compreender os impactos de estímulos externos, relacionados a elementos e composições estéticas, nas emoções e sentimentos humanos.

Damáσιο (2018), esclarece que as imagens do mundo externo se originam a partir de sondas que se encontram na superfície do organismo, essas sondas coletam informações sobre os detalhes da estrutura física do mundo ao redor.

Compreendendo a complexidade do universo que a moda está inserida, é possível afirmar que a construção da imagem a ser projetada para o outro, está muito além do que a neuroestética conseguiu mapear até o momento. Para Damáσιο (2018), os mapas cerebrais não são estáticos porque precisam acompanhar as mudanças que acontecem a todo momento nos neurônios, que, por sua vez, acompanha as mudanças internas do nosso corpo e do mundo ao entorno.

### **3.3 Posicionar-se**

Segundo o dicionário Oxford Languages, posicionar como verbo pronominal traz como sentido: assumir uma opinião, tomar partido, declarar sua posição quanto a determinado fato ou situação.

Para Kotler e Keller (2012), posicionamento é a ação de projetar a proposta e a imagem da organização, para que ela ocupe um lugar diferenciado no cérebro do público-alvo. Kotler e Armstrong (2015) afirmam que ao planejar as estratégias de posicionamento e diferenciação, profissionais de marketing costumam fazer mapas perceptuais de posicionamento, para entender as percepções do público-alvo.

Depois de entender o que é e compreender como o posicionamento é visto no campo do marketing e da moda, pode-se afirmar que as teorias se encontram em certo momento. O resultado esperado é diferenciação e/ou singularidade no contexto em que se está inserido.

Desejar posicionar a imagem de forma coerente com o que se deseja é necessariamente pensar em criar uma identidade. Hall (2006), entende que a identidade do indivíduo envolve valores, sentidos e símbolos e que o indivíduo contemporâneo faz valer de resultados de mudanças estruturais na sociedade. A atualidade vivencia trocas de identidades, máscaras e mitos no cotidiano, o que justifica o caráter efêmero da moda, que se renova constantemente. (Freitas, 2005, p.135).

Pensar em posicionamento de imagem, é se apropriar de um planejamento. É estar com a mente no presente ao mesmo tempo que se vislumbra o futuro. Ter em mente o plano de vida e o que é necessário para alcançá-lo é essencial, pois se vislumbra aonde quer chegar para criar estratégias que o leve até lá. Pontes (2013), entende que o que o indivíduo toma como ideal tem especial importância na formação da identidade, pois influencia suas atitudes. As estratégias precisam envolver competências necessárias e como projetar uma imagem que esteja em conformidade com planejado.

## Referências

Anjos, N. **O cérebro e a moda**. Senac: São Paulo. 2020.

Araújo, U. F.; Arantes, V. A.; Pinheiro, V. **Projetos de vida**: fundamentos psicológicos, éticos e práticas educacionais. 1. ed. São Paulo: Summus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 out. 2023.

Arcoverde, Maíra. **Moda**: tecendo outras possibilidades na construção das identidades de gênero. Revista Periódicus/UFBA-2 edição, nov2014-abr2015. ISSN2358-0844

Calanca, D. **História social da moda**. Senac: São Paulo, 2011

Crane, D. **A moda e seu papel social**: classe, gênero e identidade das roupas. Senac: São Paulo. 2013.

Damásio, A. **A estranha ordem das coisas**: as origens biológicas dos sentimentos e da cultura. Tradução de Laura Teixeira Motta. Companhia das Letras: São Paulo, 2018.

Damon, W. **O que o jovem quer da vida?** Como pais e professores podem orientar e motivar os adolescentes. São Paulo: Summus, 2009

## Dicionário Oxford Languages

Dutra, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

Dutra, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos e experiência. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Fleury, M.T.; Fleury, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

Fleury, M. T. L.; Fleury, A. A construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In P. Zarifian (Ed), **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Fleury, M.T.L.; Fleury, A.A. Alinhando estratégia e competências. RAE. 2004, v.44, n.1, p44-57.

Frankl, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Vozes, 1991.

Freitas, R. F. **Comunicação, consumo e moda: entre os roteiros das aparências**. Comunicação, Mídia e Consumo: São Paulo. 2005, v.2, n.4, p125-136.

FREUD, S. **As pulsões e suas vicissitudes**. In: Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1915/1996, vol. XIV.

Hall, S. **A identidade cultural da pós-modernidade**. Tradução de Tomas Tadeu e Guaracira Lopes. DP&A: Rio de Janeiro. 2006.

Kotler, P.; Armstrong, G. **Princípios de marketing**. Pearson Education do Brasil: São Paulo. 15ed. 2015.

Kotler, P.; Keller, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori. Pearson Education do Brasil: São Paulo. 14ed. 2012.

Leme, R. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 3ª reimpressão, 2014

Mainardes, E. W.; Martins, O.; Silva, M. J. **Plano de vida: proposta de um programa de preparação para a reforma**. RPCA: Rio de Janeiro, 2010, v.4, n.1, p.54-74.

Pires, G. M. D. **Projeto de vida**. Porto Alegre: Sagah, 2021.

Pontes, M. H. **Moda, imagem e identidade**. Achiote – Revista eletrônica de moda/FUMEC. 2013.

Rodrigues, F. da C.; Rodrigues, P.F.A. da C.; Farias, S.B. **Gestão por competências**: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. Id on Line Ver. Mult. Psic. Julho/2020, v.14, n.51, p. 847-860. ISSN: 1981-1179.

Zarifian, P. **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1999.