

ESTRATÉGIA E AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Raja Oliveira Khalil MSc

Faeterj/UFF

Cristina dos Santos Marinho

Unilagos

Márcia Cardozo dos Santos

Unilagos

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar dez competências individuais essenciais para o desempenho de colaboradores no sentido da busca de vantagem competitiva por parte das organizações. Foram listadas, apresentadas e definidas as dez competências, bem como, seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes. Após o levantamento bibliográfico, aplicou-se o instrumento de coleta de dados junto a um grupo de empresários da micro e pequena empresa. Os resultados apresentados foram surpreendentes e satisfizeram a investigação. Na análise dos resultados pode-se observar três competências com grau mais elevado de relevância, sendo: as competências trabalho em equipe, comunicação e aprendizagem. Tais resultados contribuem para a melhoria da qualificação dos colaboradores e daqueles que buscam se inserir no mercado. É importante destacar a manifestação dos respondentes no sentido de apontarem a HONESTIDADE como fator preponderante, ressaltando-se que honestidade não é uma competência mas sim, algo inerente ao ser humano.

Introdução

Este estudo caracteriza-se por coletar, observar e analisar questões referentes ao Comportamento Organizacional, principalmente as Competências necessárias aos administradores e gestores organizacionais. Veja-se que as organizações buscam vantagem competitiva para se manterem no mercado e, expandir negócios quando possível. Uma relevante vantagem competitiva está no seu capital intelectual, são as pessoas que criam os diferenciais necessários, as inovações e criatividade, o que não é desse Século. As organizações sempre objetivaram a máxima eficiência de seus trabalhadores, seja por remuneração direta ou indireta, seja por remuneração por competência, seja por envolvimento emocional, enfim, fazer sempre mais com menos.

Segundo Quadros e Trevisan (2015, pg. 01), As pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente, dos seus gerentes maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados.

A afirmação acima corrobora o dinamismo do mercado e a constante busca pela melhor maneira de conquistar e/ou manter espaço mercadológico. Assim, observar o Comportamento Organizacional, analisar as Competências Individuais e, o conhecimento, as habilidades e, atitudes de cada competência é de relevância para o alcance dos resultados organizacionais.

Contextualização

Como afirma Vianna (2006, pg. 36) A parte mais importante, do período, iniciado no Século XIX, foi de tal magnitude e reconhecimento mundial, que ficou “*batizada*” por Revolução Industrial. Certamente dando início a um processo de melhoria na busca por resultados cada vez mais eficientes. No entanto, ainda de forma empírica, sustentada em experiências vivenciadas nas organizações eclesiais (liderança) e militares (visão estratégica).

Seguindo a linha do tempo, surge um importante personagem que utilizando técnicas de observação, análise e, medição, preconizou a “organização racional do trabalho” o que daria uma cotação científica para a Administração. Frederick Winslow Taylor (1856-1915), orientando-se pelas atividades de trabalho e trabalhador, busca a máxima eficiência por intermédio de capacidade de análise e conhecimentos específicos. (VIANNA, 2006)

Ainda, seguindo o pensamento da busca pela máxima eficiência, surge um novo personagem, Henri Ford que, segundo Vianna (2006, pg. 44)

A grande contribuição de Ford foi o desenvolvimento da tecnologia necessária para a eficácia e a eficiência de trabalhos industriais constituídos por tarefas que tinham duas características: repetições sucessivas e continuadas, na execução de um certo produto, ou em parte dele.

Tal contribuição tecnológica espalhou-se por outras empresas, de diversos ramos e países. Ressalta-se que essa introdução tecnológica sugere por parte dos trabalhadores a assertividade de uma nova competência: adaptabilidade. O conceito de linha de montagem evidenciava a diminuição dos custos e aumento de resultados. Segundo Maximiano (2000, pg. 59) O sistema de organização industrial criado por Henry Ford tornou-se universal. Não

há empresa industrial que, em algum ponto do processo produtivo, não utilize alguma variante do sistema de montagem móvel por ele criado.

Seguindo uma linha de tempo e, por vezes concomitante em modelos de gestão e/ou novas teorias, seguiram-se: Teoria das Relações Humanas; Teoria da Burocracia, dentro de uma abordagem estruturalista, Teoria da Contingência; Teoria dos Sistemas; Administração Por Objetivos; Teoria Neo-Clássica; Gestão pela Qualidade; Reengenharia; Sustentabilidade; entre outras, em análise todas essas abordagens e estudos científicos visavam e, ainda visam, a máxima eficiência do colaborador, ou seja, a vantagem competitiva como ferramenta de alcance, os trabalhadores com suas competências. (CHIAVENATO, 1999)

Competências

Segundo Fleury e Fleury (2001, pg. 185), o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Estes geram a competência necessária ao colaborador. (...) (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2001, pg. 185)

Importante destacar, junto a este estudo, o quadro abaixo que notabiliza o conceito de competência por renomados autores.

Quadro 1: Competência: principais autores (adaptado de Brandão e Guimarães, 2001)

Autor/ano	Ênfase	Conceito
Boyatzis (1982:23)	Formação, comportamentos, resultados	As competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.
Sandberg (1996:411)	Formação e Interação	A noção de Competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.
Boterf (1997:267)	Mobilização e Ação	Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos surpreendentes, de natureza singular.
Fleury e Fleury (2000:21)	Ação e Resultado	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

		recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Zarifian (2001:66)	Aptidão, ação, resultado	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Lista-se a seguir dez competências essenciais para o administrador e/ou gestor organizacional.

Proatividade: Capacidade em tomar iniciativa diante das situações profissionais ou sociais assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias.

Quadro 2: Proatividade (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Noções de Planejamento • Conhecer a Área de Atuação • Técnicas de Comunicação • Técnicas de Mediação • Empreendedorismo • Conhecimento do Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Tomar Decisão • Negociação • Capacidade de Realização • Capacidade de Trabalhar em Equipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Autonomia • Dedicção • Capacidade Empreendedora • Agilidade de Raciocínio • Criativa • Raciocínio Lógico • Versatilidade • Determinação • Capacidade Estratégica • Interesse • Disponibilidade • Persistência <p>Comprometimento</p>

Liderança: Capacidade de influenciar e conduzir pessoas para alcançar objetivos profissionais e sociais.

Quadro 3: Liderança (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Comunicação • Técnicas de Negociação • Técnicas de Motivação • Conhecer a Equipe • Conhecimento do Cliente • Técnicas de Planejamento • Noções de Orçamento e Finanças • Conhecer a Organização 	<p><u>Gerenciar Equipes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar Conflitos • Motivar • Delegar • Peticionar • Orientar e Ensinar • Persuadir e Convencer • Feedback <p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expor Idéias com Clareza • Dialogar • Apresentar em Público • Poder de Síntese <p><u>Capacidade de Realização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar Tempo • Autoconfiança • Disciplina • Decisão • Objetividade • Orientar e ensinar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluência • Agilidade de Raciocínio • Carisma • Flexibilidade • Versatilidade • Boa Memória • Criatividade • Concentração • Bom Humor • Auto-confiança • Empatia

Visão Estratégica: Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores auxiliando os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Está sempre com o Objetivo em mente. Saber para onde está indo, aonde quer chegar. Ter metas claras.

Quadro 4: Visão Estratégica (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
---------------	-------------	----------

<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o “Negócio”, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades ameaças, pontos fortes e fracos. • Conhecer a área e seus clientes. • Técnicas de Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Síntese • Sintonia com os Afins • Capacidade Analítica • Capacidade de Realização • Definir com clareza a missão da área, metas e objetivos <p>Capacidade de elaborar planos para a conquista de metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocínio Lógico • Comprometimento • Capacidade de Observação • Discernimento • Capacidade Estratégica • Visão sistêmica • Responsabilidade • Versatilidade • Flexibilidade <p>Inovação</p>
---	--	--

Trabalho em Equipe: Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia e otimização de resultados.

Quadro 5: Trabalho em Equipe (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Motivação • Técnicas de Resolução de Conflitos • Técnicas de Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de Conflitos • Acolher Opiniões • Capacidade de Trabalhar em times • Negociação • Persuadir e Convencer • Capacidade de argumentação • Feedback • Atuar sinergeticamente • Delegar 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito pelo outro • Cordialidade • Flexibilidade • Bom Humor • Observador • Auto-controle • Cooperativismo • Respeito a Hierarquia • Empatia • Comprometimento • Conviver com Ambigüidades • Proatividade

Conhecimentos Específicos: Domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos, procedimentos, normativos e sistemas de gestão, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos e/ou produtos requeridos na sua área específica de atuação

Quadro 6: Conhecimentos Específicos (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos Técnicos • Conhecimentos dos Procedimentos, normas • Conhecimento do Cliente • Redação e Língua Portuguesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de Tempo • Capacidade de Síntese • Planejar • Capacidade Analítica • Auto Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Discernimento • Raciocínio Lógico • Agilidade de Raciocínio <p><u>Interesse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pré-disposição a aprender • Comprometimento • Concentração • Boa Memória

Capacidade de Análise: Capacidade de identificar, relacionar, discriminar e examinar os componentes de um processo fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.

Quadro 7: Capacidade de Análise (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de Pesquisa • Conhecer o “Negócio” • Redação em língua portuguesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Redigir • Argumentar • Planejar • Analisar criteriosamente • Ter Visão Sistêmica 	<ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidade • Raciocínio Lógico • Agilidade de raciocínio • Concentração • Boa Memória • Posicionamento

Comunicação: Valorizar o processo de comunicação, expressando ideias de modo claro, utilizando técnicas adequadas para cada situação, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização.

Quadro 8: Comunicação (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Redação • Domínio da Língua Portuguesa • Erudição • Conhecimento do Cliente 	<p><u>Saber Dialogar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber Escutar • Saber Perguntar e Falar <p><u>Apresentar em Público</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desembaraço • Comunicação • Expor Ideias com Clareza • Boa Dicção • Conduzir Reuniões • Capacidade de 	<p><u>Cooperativismo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidade • Inter-relacionamento Pessoal • Bom Humor • Empatia <p><u>Carisma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Influenciar <p><u>Empreendedorismo</u></p>

	Expressão • <u>Capacidade de Trabalhar em Equipes</u> • Poder de Persuasão • Saber Disseminar Informações para Equipe de Trabalho • Fazer-se entender • Persuadir e convencer • Dar Feedback	• Iniciativa • Assumir Riscos • Capacidade Estratégica • Agilidade de Raciocínio • Criatividade • Persistência • Determinação • Flexibilidade • Versatilidade • Comprometimento • Ponderação
--	---	--

Adaptabilidade: Capacidade de adaptar-se. Saber aprender a viver a conviver continuamente com as mudanças. Praticar a visão sob outras óticas.

Quadro 9: Adaptabilidade (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Consciência de Interdependência • Conhecer o Contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Trabalhar em Equipe • Motivação • Comunicação • Negociação • Conviver com Ambigüidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-relacionamento Pessoal • Cooperativismo • Flexibilidade • Bom Humor • Observação • Comprometimento • Versatilidade • Paciência • Dinamismo • Tolerância

Negociação: Argumentar estrategicamente, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas principalmente, para a organização, tanto em ambientes externos como em internos.

Quadro 10: Negociação (Adaptado – Januário, 2009)

HABILIDADES	CONHECIMENTOS	ATITUDES
-------------	---------------	----------

<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Negociação • Técnicas de Comunicação • Gestão da Informação • Conhecer a Organização • Conhecimento do Assunto • Técnicas de Planejamento • Noções de Orçamento e Finanças 	<p><u>Gerenciar Equipes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar Conflitos • Motivar • Delegar • Peticionar • Orientar e Ensinar • Persuadir e Convencer • Feedback <p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expor idéias com Clareza • Dialogar • Apresentar em Público • Poder de Síntese • Administrar recursos • Auto confiança • Objetividade • Decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar a opinião do outro • Imparcialidade • Inter-relacionamento pessoal • Senso de Humor • Empatia • Determinação <p><u>Carisma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade Influenciar • Comprometimento • Capacidade Estratégica • Flexibilidade • Agilidade de Raciocínio • Versatilidade
--	---	---

Aprendizagem: Pré-disposição para aprender, vontade de se manter continuamente atualizado e buscar sempre oxigenar o conhecimento.

Quadro 11: Aprendizagem (Adaptado – Januário, 2009)

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Saber que não sabe <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os Objetivos e Metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de Estudo Dirigido • Saber administrar o tempo • Auto-desenvolvimento Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidade • Interesse • Disponibilidade • Concentração • Boa Memória • Disciplina • Gosto pela Leitura Motivação

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados são, de certa forma, surpreendentes, pois em um ranking, observando o grau de importância de cada competência para o empresário, 89,6% asseguram ser a competência “trabalho em equipe” a mais relevante e importante para o alcance de resultados satisfatórios e, a menos importante, a competência “conhecimentos específicos”

com 3,2%, veja-se que, conhecer o exercício da atividade tem baixa importância, imagina-se que tal pensamento está relacionado a possibilidade de treinamento por parte da organização. Ao mesmo tempo, pode-se assegurar que as competências que mais se aproximam de questões comportamentais são mais relevantes para os empresários pesquisados.

Veja-se:

Proatividade	48%
Liderança	50%
Visão Estratégica	32,2
Trabalho em Equipe	89,6%
Conhecimentos Específicos	3,2%
Capacidade de Análise	19,2%
Comunicação	67,2%
Adaptabilidade	16%
Negociação	38,4%
Aprendizagem	57,6%

Importante destacar outros dois dados que trazem indagações importantes, veja-se que, a competência “comunicação” tem alta relevância aos gestores pesquisados, isto se dá em função das empresas, em sua maioria, serem micro e pequenas empresas de atendimento ao público, neste caso a comunicação é importante no atendimento eficaz aos clientes. Em consonância, a competência “aprendizagem” também apresenta alta relevância, o que corrobora em parágrafo anterior a orientação ao treinamento, geralmente, treinamento em qualidade no atendimento.

Como se tratou de um questionário semiestruturado para a coleta dos dados e, havia a presença de um observador, o mesmo se viu em vezes em situação de esclarecimento de dúvidas a respeito do instrumento. Desta forma, percebeu-se que a competência “liderança” que obteve 50% de grau de importância, foi por vezes, sinalizada por partes dos gestores pesquisados, como uma capacidade de iniciativa, o que se aproximaria a competência “proatividade” pois, em seu conjunto de atitudes, entre outras, estão a iniciativa, a capacidade empreendedora, o interesse e, a disponibilidade, atitudes importantes para o alcance da referida competência. E, ainda, a competência “visão estratégica”, que obteve 32,2% de importância, foi observada por alguns dos sujeitos da pesquisa com irrelevante, afirmando, os mesmos que, quem necessitava desta competência era o gestor e não o colaborador.

Quanto a competência, “negociação”, observa-se que, como já foi sinalizado, tratam-se de micro e pequenas empresas de comércio, em sua maioria, assim esta competência que possui entre suas atitudes, a agilidade de raciocínio, a empatia e, a capacidade de influenciar, são elementos relevantes no papel de vendas, por exemplo.

A pesquisa demonstrou um ponto preocupante, por tratar-se, como já foi colocado, de um questionário semiestruturado, houve a oportunidade dos sujeitos da pesquisa se manifestarem e, ao fazerem, apontaram como fator predominante e característica essencial a um colaborar a “HONESTIDADE”, observa-se que, tal adjetivo, não é uma competência individual ou organizacional que tenha fundamentação científica, é sim uma condição inerente ao ser humano, não pode ser considerada uma qualidade. Tal manifestação aponta para uma despreparação de colaboradores neste sentido, há na verdade, um problema de valores e ética.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott. **Administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- CHAUÍ, M. **Filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FACHIN, Odília. **Fundamento de Metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MAXIMIANO, Antônio C. **Introdução a Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- QUADROS. Dante, TREVISAN. R.M. **Comportamento Organizacional**. http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf (extraído em 14/11/2015, acessado em 15/11/2015).
- MARQUES. José R. **Conceito de Comportamento Organizacional**. <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-comportamento-organizacional/>. acessado em 15/11/2015, extraído em 25/11/2015.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROESCH, Silvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TEIXEIRA. Deyviane. **O que é Comportamento**. <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-comportamento-organizacional/84615/>. (Extraído em 15/11/2015, acessado em 15/011/2015)
- VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.
- VIANNA, Wanderley T. **ADMINISTRADOR – Uma Profissão Bem Sucedida**. Síntese Histórica. CRA, Rio de Janeiro, 2006. <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/vantagemcompetitiva.htm>. Acessado em 02/11/2015, extraído em 15/11/2015.
- <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury. 2001. RAC. Acessado em 23/04/2016, extraído em 26/04/2016.
- <http://gestaodoconhecimentorh.blogspot.com.br/2009/12/competencias-individuais-serem.html>. COMPETENCIAS INDIVIDUAIS A SEREM DESENVOLVIDAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO Cláudia Inez Januário. Acessado em 15/05/2016, extraído em 15/05/2016.

http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=b9f9ebd4-f794-45c0-a642-ea81147aeb12&groupId=10136 Armando Correa de Siqueira Neto. Acessado em 14/06/2016, extraído em 14/06/2016.

Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado Marcello Vinicius Doria Calvosa, Flavia Leal Correia, Jaqueline Mateus de Moura, Silvestre Prado de Souza Neto - http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/341_Remuneracao.pdf. Acessado em 18/06/2016, extraído em 18/06/2016.

REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ESTRATÉGIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS Thiago Paese Savaris, Priscila Bresolin Tisott, Daniele Néspolo, Deise Taiana de Ávila Dias, Adriana de Souza, Fábio Pizzato, Maria Emilia Camargo. Acessado em 19/06/016, extraído em 19/06/2016.