

## O GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

**Adriano Paes Guimarães**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA – GO  
[adrianopaesquimaraes@gmail.com](mailto:adrianopaesquimaraes@gmail.com)

**Dr<sup>a</sup> Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento**

Professora Orientadora  
[rosalina.nascimento@uniegangelica.edu.br](mailto:rosalina.nascimento@uniegangelica.edu.br)

**Esp. Carlos Renato Ferreira**

Professor Colaborador  
[crfac3@gmail.com](mailto:crfac3@gmail.com)

### RESUMO

O bom profissional neste século é uma pessoa que possui habilidades e competências apropriadas para a execução de atividades em determinada área. Os líderes de RH buscam pessoas competentes, capazes de gerir e ocupar cargos estratégicos nas organizações, e para tanto procuram identificar perfis de competências, gerados tanto por meio da formação acadêmica, quanto por experiências empíricas ao qual o indivíduo é exposto. Nesse entendimento o objetivo desse trabalho foi investigar meios de promover o desenvolvimento do profissional partindo de premissas otimizáveis, a fim de alcançar níveis de competências que possam contribuir com a carreira profissional. Foi realizada pesquisa qualitativa, tipicamente bibliográfica para estudar entender a importância da formação baseada em habilidades e competências.

Palavras-chave: Comportamento Humano. Competências Gerenciais. Carreira Profissional.

### 1 INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento humano tem sido desafio para a Psicologia ao longo dos tempos. O estudo do comportamento é relevante, pois, a partir dele é possível: compreender aspectos do desenvolvimento humano que intervêm nos processos de aprendizagem,

Um dos objetivos desse estudo é entender a compreensão dos fatores que tratam os papéis dos indivíduos na sociedade, considerando elementos como: ambiente, geografia, política, nacionalidade e grau de instrução.

Acredita-se que a compreensão do comportamento humano pode contribuir para traçar estratégias para formação adequada do indivíduo para o mundo do trabalho, desse modo acreditamos que a realização desse trabalho e os resultados alcançados poderão contribuir para o gerenciamento das competências técnicas e comportamentais aplicados à formação da carreira profissional do administrador.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estudo das competências**

As competências são características que devem se fazer presentes no perfil do profissional, logo, o mesmo deve possuir a responsabilidade de trabalhá-las e mantê-las em constante desenvolvimento, a fim de obter desempenho de excelência no elaborar e executar de seus projetos, da mesma forma quanto ao exercício de suas funções. Neste estudo em particular, as competências se farão aplicadas ao desenvolvimento pertinente a carreira do profissional administrador.

A teoria da biogênese desenvolvida por Louis Pasteur (1861), defini o resumo da vida do ser vivo: ele nasce, cresce, se reproduz e morre. Dentro deste ciclo que constitui a existência, existe um estudo, um percurso e uma história. A realização individual de cada vida definida pelo comportamento e nível de ambição. O comportamento relacionado a características que definem traços da personalidade e a ambição que aponta os objetivos principais do indivíduo, tais quais as metas responsáveis por alcançá-los.

O estudo das ciências administrativas está relacionado à formação dos profissionais que regem a economia do país. Maximiano (2000) define que a administração é um processo de tomada de decisões e realizações das ações aplicadas as funções administrativas. Aponta-se então a importância da formação de administradores, pois se fazem necessários para a manutenção do bem-estar humano e desenvolvimento das organizações.

De acordo com Skinner (1953), as situações e circunstâncias presentes em um ambiente, podem e vão influenciar as ações do indivíduo, seja por privações em magnitudes necessárias ou por efeitos semelhantes que propiciarão o resultado. O cenário ao qual o homem é o objeto de interesse e o princípio das relações que favorecerão as interações entre comportamento e ambiente.

As competências objeto deste estudo são as técnicas comportamentais. Bittencourt & Barbosa (2004) definem as competências técnicas como conhecimento específico, ao qual se tem como base o conhecimento adquirido em formação profissional, contudo, os indivíduos com competências técnicas acompanhadas de competências comportamentais têm em si maior preparo para lidar com as adversidades que possam emergir.

Os fatores que cercam o assunto são capazes de delimitar níveis de importância que tornam as competências, pontos extraordinários da capacidade humana, permitindo ao ser humano: viver, aprender, desenvolver virtudes e trabalhar de modo a construir aspectos de vida que propicie a realização pessoal de seus objetivos.

## **2.2 – Planejamento da Carreira**

Megginson (1998) define planejamento como o processo de desenvolvimento de metas para o alcance de objetivos. O profissional deve ter em mente o que deseja alcançar e em quanto tempo conseguirá isso, a partir deste ponto ele deve mapear os caminhos que irá trilhar e se preparar para seguir adiante, superando as adversidades e mantendo-se alinhado profissionalmente, com a visão fixa no alcance dos resultados.

Na visão de Drucker (1998) o desempenho do administrador na organização representa papel de fundamental importância. O processo de seleção e recrutamento nas organizações se faz cada vez mais rígido, visto que mesmo em cargos do nível operacional a falha pode alcançar amplitudes elevadas, ocasionando transtornos a administração superior.

De acordo com Guimarães & Oliveira (2005) o capital humano possui destaque especial na organização, por este motivo os processos devem ser realizados com os devidos critérios, visando a contratação de pessoas

comprometidas e que viabilizem mudanças positivas nos processos. O mercado busca profissionais proativos, com disposição e boa comunicação, tendo como ponto substancial o desenvolvimento do trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal.

Para Lopes (1996) ter valores éticos e morais é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Além do comportamento ético, o profissional deve possuir consciência moral, autocontrole e agir de forma ordenada. Não menos importante, desenvolver as características e atribuições que favoreçam obter perfis de competência, o desenvolvimento da inteligência emocional que trabalha o gerenciamento das emoções e da comunicação e a autorregulação que rege a capacidade de monitorar e controlar as próprias ações, sendo capaz de alterná-las conforme a necessidade da situação.

### **2.3 – Desenvolvimento e Exercício da Liderança**

Para Maxwell (2008) liderança é a capacidade de inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer. Um dos pilares do desenvolvimento da organização, é a formação de equipes capacitadas que sejam capazes de contribuir com o desenvolvimento dos setores aos quais estiverem inseridas, é de responsabilidade do líder desenvolver os talentos desta equipe e torná-la apta para exercer suas respectivas funções.

Quanto aos fatores psicológicos que influenciam na capacidade de liderança de um profissional, Maxwell (2008, p.52) contribui com um importante questionamento: “se você não se conhece, como será capaz de aceitar aquilo que não pode mudar ou mudar o que é necessário para ser um líder mais eficaz?”. Tão importante quanto liderar uma equipe, é saber liderar a si mesmo, o líder deve realizar constantemente autoanálise e compreender suas emoções, é necessário também trabalhar a mente para que em momentos propícios se pense com clareza e se porte com cautela, visando obter como resultado, tomadas de decisões assertivas.

Araújo & Guerra (2007) categorizam a inteligência emocional em quatro pilares: consciência emocional — relacionado aos princípios pessoais de um indivíduo; aptidão emocional — capacidade de ouvir e gerenciar conflitos;

profundidade emocional — exploração dos potenciais de princípios e competências; alquimia emocional — percepção e direcionamento de frequências emocionais com intuito de promover transformações.

Scaico e Tachizawa (2006) apontam a importância do respeito entre organização e colaborador quanto a criação de ambiente que propicie o respeito a individualidade de cada ser. O estímulo das organizações para com o desempenho do colaborador é uma ferramenta que gera resultados, um profissional que sente respeitado e auto motivável, desenvolve competências que favorecem a organização ao mesmo tempo em que se beneficia com autodesenvolvimento.

Lado outro, alguns fatores interferem no desenvolvimento e desempenho dos líderes, exemplo disso é a saúde mental e física do colaborador.

Para Brondani (2010) o ser humano procura obter uma vida harmoniosa, tanto dentro quanto fora da organização. Os fatores que envolvem a questão da realização advêm de uma série de percursos ao qual o profissional se expõe, a gestão do tempo, por exemplo, é um fator que coloca a prova a saúde física e mental do indivíduo, considerando o estresse como principal ponto de desgaste mental do profissional.

Sadir & Lipp (2010) comentam que o estresse tem se tornado fator preocupante no mercado de trabalho, visto que o mesmo influencia diretamente o desenvolvimento do profissional tanto dentro quanto fora da organização. Camelo & Angerami (2008, p.1), definem o estresse como: “um estado geral de tensão fisiológica”, as autoras defendem que o estresse ocupacional tem sua frequência quanto o profissional é exposto a uma série de responsabilidades significativas, porém não possuem autonomia para gerenciá-las.

Bleger (1984) enfatiza a questão da proteção à saúde mental, particularizando a observação de como os seres humanos vivem em seu cotidiano. São diversas as questões que ocasionam desconforto no trabalho, para tratar dessa área e garantir melhor qualidade de vida, é importante que o profissional desenvolva competências de gerenciamento quanto a episódios conflitantes, buscando resoluções saudáveis e desenvolvendo os problemas com serenidade, uma mente tranquila desenvolve e gera melhores resultados.

### **3 METODOLOGIA**

Para este trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa tipicamente bibliográfica, um dos motivos pelo qual a pesquisa qualitativa foi escolhida é porque ela acolhe o tema de maneira a compreender os fenômenos comportamentais objetos deste estudo. Marconi & Lakatos (2005, p. 269) define a metodologia qualitativa como intérprete dos complexos profundos do comportamento. A pesquisa qualitativa usa o ambiente natural como fonte direta de dados e os pesquisadores como ferramenta e os pesquisadores qualitativos se concentram no processo, não apenas nos resultados ou produtos. (GODOY, 1995)

Acredito que esta pesquisa poderá contribuir significativamente com a formação dos novos profissionais administradores, uma vez que, abrange de maneira intuitiva diversos processos que os profissionais enfrentarão no decorrer de sua carreira, considerando a importância da relação entre teoria e prática fundamentados na vivência real que propiciam eventos que exigem competências e habilidades para o bom desempenho no exercício da profissão.

### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O estudo apontou alguns resultados interessantes que estão descritos abaixo.

A cultura presente na região, os aprendizados empíricos da vida e as lições abordadas na formação, são fatores que influenciam para que o indivíduo se desenvolva de modo saudável, tanto na empresa como em toda sociedade.

A carreira profissional do indivíduo, em determinado contexto, sofre influências de todo o meio, até mesmo de ações governamentais para o acesso à educação, porém alcançada condições de desenvolvimento, cabe-lhe a responsabilidade de trabalhar suas habilidades e transformá-las em pilares produtivos para a alavancagem de sua carreira e promoção no mercado.

As competências de acordo com Maximiano (2000) proporcionam destaque e otimizam o desempenho dos colaboradores, especialmente daqueles que se destacam como líderes, por consequência seu valor no mercado de trabalho se

torna maior, considerando sua jornada, projetos realizados, contribuições, experiência e capacidade quanto ao alcance de objetivos, estes conjuntos de propriedades intelectuais garantem oportunidades, fortalece a continuidade de sua carreira e agrega posição de competitividade.

A relação entre empresa, profissional, líder e liderados devem ser baseadas em pontos de reciprocidade, não apenas na relação de troca ao qual se recebe um valor pelo serviço prestado. Deve-se respeitar fatores de conservação relacionados a integridade do indivíduo, manutenção da saúde física e mental, respeito mútuo entre as partes que compõem a organização e ambiente propício a execução da atividade. (MAXWELL, 2008)

Ao trabalhar a questão de liderança, o indivíduo deve ter em mente o que caracteriza o líder, como ele realiza a gestão de relacionamento, desenvolve sua equipe, se porta diante de situações complexas, alinhando os interesses de sua equipe aos da empresa, harmonizando o ambiente e gerando os resultados esperados. (DAVEL & MACHADO, 2001)

Assim como o objetivo das organizações é elevar seu patrimônio, o mesmo é para o profissional; é natural e fundamental para o ser humano possuir ambições, o grande fator se baseia em como alcançar os resultados esperados, qual o caminho, e como não se desviar dele, o principal objetivo deste artigo foi se baseia neste fator, investigar meios de promover ao jovem administrador caminhos para o seu desenvolvimento.

A inteligência emocional do profissional é a principal ferramenta para a administração de suas estratégias, responsável pela consistência intelectual, senso de liderança e autorregulação. O papel da liderança na organização é fator decisivo na relação trabalhista e harmônica do ambiente de trabalho, pessoas procuram por exemplos para se espelhar, um líder consegue alcançar resultados e colecionar seguidores, juntos são capazes de otimizar pontos de melhorias e níveis de produtividade. (DAVEL & MACHADO, 2001)

## **5 CONCLUSÃO**

O estudo destacou que no âmbito profissional existe a idealização de que o profissional deve atender a todos os requisitos que a empresa exige, e a partir de

então, apresentar resultados cada vez mais surpreendentes para que seja possível manter seu emprego e dar continuidade a sua carreira.

O ponto crítico de observação é que ser um ótimo profissional é obrigação pessoal do indivíduo, visto que ele oferta isso no momento de sua contratação, lado outro, a reciprocidade deve existir, dado que deve haver harmonia entre ambas as partes. É também obrigação da empresa cuidar de seus profissionais, tanto fisicamente quanto emocionalmente.

Conforme mencionado neste trabalho, o profissional feliz é capaz de gerar resultados incríveis. Para isso é importante fazer o que se gosta e se sentir bem com o trabalho, são questões que apenas incentivos financeiros não são promovem, muito se deve trabalhar a saúde mental e prazer no ambiente de trabalho, se uma empresa cuida de seus profissionais, os profissionais cuidarão da empresa, logo, existirá relação de coexistência.

Ao concluir este trabalho pode-se constatar que o caminho da continuidade das organizações é o investimento no capital intelectual que a organização possui, e o caminho do sucesso profissional do indivíduo é o investimento no desenvolvimento de suas competências e habilidades em prol da alavancagem de sua carreira e bem-estar pessoal e profissional.

## **6 REFERÊNCIAS**

ARAUJO, María Carolina; GUERRA, Martín Leal. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, v. 4, n. 2, p. 132-147, 2007.

BORGES, João Paulo Fonseca et al. Individual competences of distance education tutors. Educação e Pesquisa, v. 40, n. 4, p. 935-951, 2014.

BLEGER, José. Temas de psicologia: entrevista e grupos. In: Temas de psicologia: entrevista e grupos. 2007. p. 137-137.

BRONDANI, J. P. Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. 2010. 38f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.



CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luígia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. *Ciência, Cuidado e Saúde*, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008.

CARVALHO, Sabrina Tisbierck de. O jovem administrador e o mercado de trabalho: o segmento da administração escolhido pelos discentes de uma instituição de ensino privado. Trabalho de Conclusão de Curso - Uniceb, Brasília, 2012.

COUTO, Fernando José Barbatto. Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília. 2015. xv,138 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração. São Paulo, Pioneira, 1998.

GAGNE, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. W. Principles of instructional design. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Emotional intelligence. New York, NY, England. 1995.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. O poder da inteligência emocional. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; DE OLIVEIRA ARIEIRA, Jailson. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, v. 6, n. 2, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração. Saraiva Educação SA, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LOPES, Antônio de Sá. Ética Profissional. São Paulo, Atlas 1. ed., 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, v. 546, p. 2013-1, 2000.

MAXWELL, C. John. O livro de ouro da liderança. Thomas Nelson Brasil, Rio de Janeiro, 2008.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, J. R. Paul h. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. Training, v. 33, n. 7, p. 48, Anaheim, 1996.

REZENDE, Enio. O livro das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª Ed.. São Paulo - Pearson Prentice Hall, 2005.

SADIR, Maria Angélica; LIPP, Marilda Novaes. A influência do treino de controle do stress nas relações interpessoais no trabalho. O mundo da saúde, v. 37, n. 2, p. 131-140, 2010.

SANTOS, Katia Massuda Alves Batista dos; SILVA, Maria Júlia Paes da. Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 37, n. 2, p. 97-108, 2003.

SCAICO, O; TACHIZAWA, T. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SKINNER, Burrhus Frederic. Ciência e comportamento humano. São Paulo: Martins Fontes, 2003.