

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES (CHA) E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DA AMAZÔNIA**

## **KNOWLEDGE, SKILLS AND ATTITUDES AND MANAGEMENT BY COMPETENCIES: A CASE STUDY AT THE FACULDADE DA AMAZÔNIA**

### **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Marília Matos Monteiro Gonçalves Ferreira – Faculdade da Amazônia – Brasil – mariliazinha@hotmail.com

Ana Carolina Santos Duarte – Faculdade da Amazônia – Brasil – adm.carolinaduarte@gmail.com

Jacirema Sampaio – Faculdade da Amazônia – Brasil – jacisampaio@hotmail.com

Diego Ventura Magalhães – Faculdade da Amazônia – Brasil – diego\_ventura25@yahoo.com.br

Luiz Reis Ferreira Neto – Universidade Federal do Pará – Brasil – lrneto\_bel@hotmail.com

### **Resumo**

Em um ambiente em que as organizações necessitam lidar com variáveis transformações, o administrador necessita estar preparado para buscar constantemente novas condições para a sobrevivência da organização, garantindo os melhores resultados e mantendo a competitividade da mesma. Este trabalho tem como objetivo principal analisar a importância do conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento das competências profissionais e individuais para um administrador, para o alcance deste objetivo foram entrevistados sete profissionais graduados em Administração que exercem atividade profissional na Faculdade da Amazônia localizada na cidade de Ananindeua. O trabalho buscou primeiramente compreender os conceitos e a evolução das competências fundamentando-se com maior incidência nos estudos de Chiavenato. Como procedimento metodológico, foi realizado o uso de entrevistas com os administradores, com fim de descrever as competências encontradas neles e apontar quais as competências necessárias para o profissional de administração. Os resultados demonstram que os profissionais possuem opiniões parecidas, porém os atributos das competências variam de acordo com a personalidade e com os ideais de cada um. Entretanto, diante dos resultados gerais as competências estão e são presentes na vida profissional e pessoal destes profissionais, sendo um elemento de muita importância para um administrador.

**Palavras-chave:** Competências, conhecimento, habilidades e atitudes

### **Abstract**

In an environment where organizations need to deal with variable transformations, the administrator needs to be prepared to constantly seek new conditions for the survival of the organization, ensuring the best results and maintaining the competitiveness of the same. This work aims to analyze the importance of knowledge, skills and attitudes in the development of professional and are single skills to an administrator, to achieve this objective were seven graduates interviewed Administration engaged in professional activity in the Faculty of Amazonia located in Ananindeua. The work first sought to understand the concepts and the development of skills basing with higher

incidence in the Chiavenato's study. As a methodological procedure was carried out using interviews with management, with order to describe the skills found in them and point out what the necessary skills for the management of professional. The results show that the professionals possess similar opinions, but the attributes of skills vary according to the personality and ideals of each. However, given the overall results are skills and are present in the work and life of these professionals, being an element of great importance to an administrator.

**Keywords:** *Knowledge, skills and attitudes*

## **1. INTRODUÇÃO**

Frente às mutações do mercado do século XXI, se faz necessário o uso de estratégias competitivas cada vez mais agressivas e adequáveis. Surge a necessidade de profissionais diferenciados com conhecimento, habilidades e atitudes para empregá-las na organização, e assim obter resultados rentáveis e produtivos para ela. Nesta cadeia, o papel do administrador é essencial para o alcance desses resultados, pois por meio das suas competências que o administrador irá desenvolver ideais, liderar suas equipes e tomar decisões em nome da organização.

A finalidade principal desta pesquisa está em analisar qual a importância do conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento das competências profissionais e individuais para um administrador da Faculdade da Amazônia, a fim de compreender os conceitos do conhecimento, habilidades e atitudes e das competências profissionais e individuais, descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes e as competências individuais e profissionais dos Administradores da Faculdade da Amazônia, além de apontar os conhecimentos, habilidades e atitudes e as competências individuais e profissionais necessárias para o profissional de administração.

Dessa maneira dentro do estudo percebeu-se a importância de levantar uma questão que serve de questão norteadora para a realização desta pesquisa, qual a importância do conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento das competências profissionais e individuais para um administrador na Faculdade da Amazônia?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância do conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento das competências profissionais e individuais para um administrador na Faculdade da Amazônia. Direcionado o para alcance do objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: “compreender os conceitos do conhecimento, habilidades e atitudes e das competências profissionais e individuais; descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes e as competências individuais e profissionais dos Administradores da Faculdade da Amazônia; e apontar os conhecimentos, habilidades e atitudes e as competências individuais e profissionais necessárias para o profissional de administração”.

No atual cenário que se encontra os profissionais do século XXI, em que o mercado está cada dia mais exigente e competitivo, faz-se necessário que esses profissionais se adequem as novas realidades do mundo corporativo e vice-versa. Com essa nova realidade os atributos profissionais e individuais ganham crescente importância no diferencial competitivo de cada indivíduo e surge a necessidade de adotar novos direcionamentos de administrar. Por este modo, os conhecimentos, habilidades e atitudes juntamente com a gestão por competências são extremamente significativos para o profissional e para a organização que almeja se destacar das demais.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Conhecimentos, Habilidades E Atitudes**

O conhecimento é a transformação das informações recebidas ao longo da vida acadêmica, profissional e pessoal dos indivíduos, os conduzindo às práticas e normas organizacionais estipuladas pela visão da empresa, a fim da tomada de decisão e no desenvolvimento de

estratégicas que criem condições positivas e vantagem competitiva no mercado. A habilidade é o saber fazer. É a transformação do conhecimento na capacidade da produção de resultados e de resolver situações e conflitos. A atitude, por sua vez, é o fazer acontecer, levando a ação para a realização de um ato, influenciado pelo comportamento do profissional (CHIAVENATO, 2008).

Considerando esta perspectiva, os conhecimentos, as habilidades e atitudes são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas, agregando valor humano, conquistando liderança de mercado e gerando novas oportunidades, contribuindo para a sobrevivência e diferenciação das empresas.

**Conhecimento** - Com as crescentes transformações que aconteceram nos últimos anos, as mudanças precisam ser realizadas com uma agilidade que condiz com que o mercado espera dos profissionais. O desenvolvimento e o fortalecimento das competências individuais tem se tornado uma das valiosas criações de estratégias organizacionais. Pois o desenvolvimento dessas competências faz com que o gestor consiga identificar o perfil de cada pessoa de acordo com suas competências e capacidades para o correto posicionamento no mercado de trabalho, e são essas competências que irão possibilitar a correta execução das estratégias.

Criar meios para o desenvolvimento das competências individuais é um processo que pode ser um pouco demorado, mas que trará resultados significativos para a organização, esse processo deve ser contínuo na vida da pessoa, onde será obtido com o aprendizado por meio de experiências práticas e teóricas através do conhecimento adquirido ao longo da vida acadêmica de cada indivíduo, as competências individuais é um conjunto de habilidades que executadas com frequência vão se aperfeiçoando cada vez mais.

A base do desenvolvimento dessas competências é a busca pelo conhecimento, que é uma somatória de saberes que vão proporcionar saber conhecer melhor, agir de forma correta diante das situações e tomar atitudes corretas na hora e no momento certo. O Conhecimento depende do saber aprender, onde por meio dele as pessoas conseguem adquirir novas capacidades e novas competências, o profissional precisa adquirir conhecimento para que possa conquistar vantagem competitiva. Haja vista, que, de acordo com Davenport e Prusak (2002 apud Lacombe e Heilborn, 2008, p.491) o profissional que possui maior nível de qualificação será mais requisitado e valorizado, pois “conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações. (DAVENPORT; PRUSAK, 2002 apud LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.491).

**Habilidades** - Em tempos de constantes modernizações onde existe uma forte competição entre as organizações, desenvolver as habilidades dos profissionais cada dia passa a ser mais interessante para o sucesso organizacional. O desenvolvimento das habilidades de um profissional passa a ser uma competência estratégica, tornando-o único para a organização.

Cada profissional que aprende a desenvolver suas habilidades como forma de conquistar vantagem competitiva alcançará uma gama de oportunidades frente à organização, pois a importância das pessoas nas organizações nos últimos anos tem conquistado mudanças incríveis graças ao foco das competências. Quando as organizações decidirem usar o desenvolvimento das competências individuais como estratégia empresarial, elas ficarão muito mais fortes para enfrentar e superar as dificuldades encontradas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 24), “habilidade é a capacidade de transformar o conhecimento em ação e que resulta no desempenho desejado.”

Então a habilidade está relacionada com o saber fazer as coisas, com a maneira como vai ser executada determinada tarefa. O indivíduo irá utilizar todo o seu conjunto de conhecimento para a realização de suas tarefas em conformidade com o que a organização deseja, ressaltando que

essa competência ela não é inata, mas sim adquirida por meio do aprendizado. Katz (1974 apud Silva 2008, p.13) complementa que, “habilidades são as destrezas específicas para transformar conhecimento em ação, que resulte no desempenho desejado para alcance dos objetivos”.

Existem basicamente três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa atuar de maneira eficaz no processo de suas atividades: “habilidades Técnicas; Habilidades Humanas e Habilidades conceituais” (KATZ, 1974 apud SILVA, 2008, p.13).

A habilidade técnica implica a compreensão que o profissional possui a respeito do domínio de um determinado tipo de atividade, um conjunto de conhecimento especializado com habilidade analítica. Esta é adquirida ao longo das experiências vividas, bem como por meio da educação e dos treinamentos pessoais. A habilidade humana é a capacidade que o profissional possui para executar suas tarefas com eficácia objetivando alcançar os resultados desejados, a qual possibilita que o profissional se comprometa e motive todo um grupo ou equipe de trabalho, pois possibilita que a pessoa tenha inteligência emocional mesmo em momentos que se encontre sob pressão, pois uma das características desta habilidade é a estabilidade emocional.

Atitudes - É esta competência durável que transforma o administrador em um agente de mudanças nas empresas e nas organizações, e não simplesmente um agente de conservação e manutenção do status quo. “Atitude é o comportamento pessoal do administrador diante de situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem” (CHIAVENATO, 2014, p.5).

Ainda segundo Chiavenato (2014), as atitudes podem ser desdobradas em três componentes: No componente emocional ou afetivo que é composto por um conjunto de sentimentos como afeto e respeito às pessoas, sendo bastante utilizado quando o indivíduo vai desenvolver suas atividades dentro da organização mantendo seu carisma e cordialidade com os clientes e colega de trabalho. No componente informacional ou ideacional composto pela cultura, pelas crenças, informações sobre determinada situação, bem como o respeito que a pessoa possui com as outras pessoas. E no componente comportamental que consiste nas emoções, expressões, ações, nas respostas que a pessoa dará a outra determinada pessoa, bem como para objeto ou situação. Sendo que as atitudes podem se originar por meio de três aspectos, culturais que tendem a assumir atitudes que prevalecem em sua cultura, familiares que são adquiridas dentro da estrutura familiar e passam por meio das gerações e pessoais que são resultados da própria experiência de cada pessoa.

As organizações são sistemas que necessitam constantemente de tomadas de decisões rápidas e precisas, e essas decisões irão partir diretamente das pessoas que fazem parte da organização. Então atitude é toda ação proativa que o indivíduo faça sem precisar que alguém delegue ordens, é a iniciativa de não esperar as coisas acontecerem para poder fazer, reunindo todo o seu conhecimento e habilidades juntamente com a decisão de querer fazer.

A atitude é um diferencial bastante observado e valorizado nas organizações atualmente, pois nem toda pessoa que detém o conhecimento e habilidades possuem a iniciativa da atitude. O profissional que possui essa competência costuma ser observado como alguém que tem iniciativa própria, e assumi a responsabilidade de correr riscos e almeja a realização de objetivos.

## **2.2 Gestão Por Competência**

A competitividade demanda um compromisso cada vez maior com a qualidade na gestão de pessoas, para isso é preciso investir no desenvolvimento do conhecimento, habilidade e atitude dos colaboradores. Com as modificações sofridas no cenário mundial desde o final da revolução industrial, fez com as empresas buscassem competir de igual para igual no mercado, sendo que essas mudanças trouxeram para as organizações a necessidade de se ter novas visões de

mercado, passando a buscar novas formas de administrar, controlar e planejar (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Cada vez mais as empresas procuram se aperfeiçoar nos seus segmentos, logo com a competitividade as organizações passaram a se preocupar ainda mais com a questão da produtividade. Então ser competitivo se tornou um objetivo para as empresas nos últimos anos, até mesmo por uma questão de sobrevivência e crescimento organizacional.

Ao longo da evolução da história da administração houve muitas mudanças no cenário mundial, pois a administração existe desde os primórdios da humanidade. Já se tratando do sistema de conhecimento e o grau que ela impactou as empresas ainda é novo. Apesar de existir desde os primórdios da humanidade somente a partir do século XXI que a administração veio com maior força no seu desenvolvimento, se tornando fundamental para as organizações e a sociedade em um modo geral. Um exemplo disso são as sociedades consideradas dos países desenvolvidos, que utilizam a administração para tornarem suas produções de bens e serviços mais eficientes e eficazes.

Durante a construção da administração duas escolas contribuíram significativamente para se chegar à evolução dos dias atuais, foram a escola de administração científica e a escola clássica. Dentro dessas escolas existiram também diversas teorias, como a teoria da burocracia de Max Weber, a teoria estruturalista e a teoria da contingência de Joan Woodward, segundo o qual não existe uma única maneira certa, mas sim várias alternativas dependendo de cada caso. A conclusão que se tem atualmente é que, se não fosse esses estudos e experimentos, provavelmente não teria havido tantas mudanças e melhorias nas organizações.

Taylor com seus estudos proporcionou uma grande contribuição para a evolução da gestão de competência, pois acreditava na identidade de interesses de empregadores e empregados, a partir da influência da eficiência da produção, para obter a prosperidade de ambos.

A gestão por competência durante seu processo evolutivo está servindo como uma forma de análise de avaliação do indivíduo. Com isso a gestão por competência se tornou um fator importantíssimo a ser desenvolvido no ambiente empresarial, pois serve para possibilitar as ferramentas necessárias a serem utilizadas para atingir os resultados almejados pelos colaboradores.

Em decorrência das constantes mudanças que o mundo vem vivendo, desde a era burocrática à era atual da globalização, as organizações sejam elas do primeiro, do segundo ou do terceiro setor, impulsionam o mercado e aquecem a economia do país. Para isso, as organizações do século XXI dependem de profissionais dotados de competências para a conquista da sua quota no mercado.

A competência é capaz de adequar recursos em diversas situações, sendo passadas ou futuras, e apropria adequadamente cada recurso a cada evento diferente, renovando-se a cada nova situação a ser apresentada. Sendo um conjunto de capacidades que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidas tanto no âmbito organizacional, quanto no individual (RUAS, 2005).

Na esfera empresarial, o conceito de competências profissionais ganha cada vez mais destaque para o desenvolvimento das estratégias das organizações, pois se refere à formação do profissional no âmbito dos níveis do conhecimento (saber), das habilidades (saber fazer) e da atitude (fazer), as quais devem ser aplicadas com a finalidade do alcance dos objetivos organizacionais em uma determinada situação e em um determinado tempo.

Competência profissional é “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficiente e eficaz das atividades requeridas pela natureza do trabalho” (CORDÃO, 2003, P. 21).

Nos últimos anos as organizações sofrem por mudanças constantemente, seja no cenário econômico, político ou social, e tais mudanças exigem que os profissionais adquiram mais conhecimento e se adequem a elas.

O profissional de administração contemporâneo precisa cada vez mais se capacitar para alcançar destaque no mercado com o seu jeito único de exercer as suas habilidades, seja na maneira de se comunicar, seja na habilidade de se relacionar com as pessoas, na capacidade de controlar suas emoções e resolver soluções, ou seja, na sua maneira única de desenvolver diferentes atribuições que lhes forem delegadas.

As competências individuais são formadas por vários fatores, pois o indivíduo precisa ter a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a mobilizar as pessoas e a organização. Pois as competências individuais oferecem ao profissional que ele tenha uma visão estratégica dentro e fora da organização tornando-o um colaborador mais engajado e responsável no seu ambiente de trabalho (FLEURY, 2002).

### **2.3 A Relação Do Cha E Gestão Por Competência**

Diante das mudanças nos processos organizacionais foi preciso redefinir um novo modelo de gestão de pessoas, como forma de adaptar-se as novas realidades mercadológicas. Esse novo modelo da gestão de pessoas é conhecido como a teoria do CHA que reúne em um profissional as competências essenciais para o desenvolvimento da organização.

As organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos, dentre eles o lucro financeiro e a continuidade do negócio. Surge então a necessidade das empresas conciliarem os seus interesses com os interesses dos seus colaboradores, aproveitando os seus recursos internos, ou seja, valorizando o ser humano dentro da organização por meio da gestão por competência. As empresas têm adotado a gestão por competência como modelo de condução dos negócios, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias a consecução de seus objetivos.

De acordo com Leme (2005), o modelo de gestão por competências possui quatro etapas básicas, a primeira etapa de mapeamento das competências organizacionais, a segunda de identificação das competências de que uma função precisa, a terceira de identificação das competências que o colaborador possui e por fim, a quarta etapa que remete ao cruzamento das informações apuradas, identificando o gap de treinamento e desenvolvimento necessário para o funcionário.

O CHA possui uma relação diretamente ligada à gestão por competência, pois o indivíduo que consegue desenvolver o conhecimento, habilidades e atitudes, ele também pode desempenhar a gestão por competência, que também é um termo bem atual no cenário organizacional e que se for desenvolvido pelas empresas possibilita um grande leque de resultados positivos (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

A relação entre conhecimento, habilidade, atitude e a gestão por competência existe, pois o CHA pode ser usado como uma ferramenta que oferece as ferramentas fundamentais para a implantação da gestão por competência.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para esta pesquisa optou-se, que quanto aos fins, o tipo de pesquisa a ser utilizada será a pesquisa descritiva. Quanto à técnica de pesquisa utilizada, foi escolhido o estudo de caso. As técnicas de pesquisa escolhidas possibilitaram tanto uma análise observativa, quanto uma análise mais detalhada dos fatos, como também conhecer os estudos já publicados cientificamente acerca do assunto e que permitiram a compreensão do objetivo proposto. A abordagem a ser utilizada foi abordagem quati-qualitativa. Para o alcance do objetivo proposto

pela pesquisa, o estudo foi desenvolvido na instituição de ensino superior Faculdade da Amazônia situada na Rodovia Br 316 Km 7, n. 590- bairro: Levilândia, cidade de Ananindeua, Região Metropolitana de Belém do Pará.

O universo da pesquisa, foi o corpo docente do curso de Administração da Faculdade da Amazônia que totalizam 20 professores. Como o objetivo geral proposto pela pesquisa é “Analisar qual a importância do conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento das competências profissionais e individuais para um administrador da Faculdade Amazônia”, foi necessária a delimitação de uma amostra, ou seja, uma parcela foi retirada do universo. Neste entendimento, a pesquisa obtém como amostragem 07 (sete) profissionais de administração, que representa 35% do universo da pesquisa.

Para o desenvolvimento da pesquisa, a coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada e estruturada direcionada aos profissionais de administração da Faculdade da Amazônia. A entrevista com base semiestruturada e estruturada deixa o pesquisador com mais liberdade para fluir o diálogo, que o permite responder livremente.

Os resultados obtidos a partir da pesquisa são apresentados por meio de métodos estatísticos e não estatísticos elaborados por meio de análise e tabulação.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

##### **4.1 Apresentação Dos Administradores Da Faculdade Da Amazônia**

De acordo com dados da pesquisa realizada com a participação de sete profissionais de Administração da Faculdade da Amazônia, os resultados demonstram que do total de entrevistados quatro são do sexo masculino e três do sexo feminino. A maioria dos profissionais (70%) trabalha na Instituição a menos de dois anos, que infere a concepção de que a equipe de professores do curso de Administração da Faculdade da Amazônia passou recentemente por uma reformulação no quadro de funcionários, sendo que quatro dos entrevistados possuem vínculo empregatício com outra organização, o que nos permite deduzir que os profissionais de administração desempenham e estão preparados para assumir múltiplas competências.

##### **4.2 Os Conhecimentos, Habilidades E Atitudes E As Competências Individuais E Profissionais Dos Administradores Da Faculdade Da Amazônia**

Conhecimentos - Quanto ao aspecto específico de conhecimento, pode-se analisar quais os conhecimentos que os profissionais de administração da Faculdade da Amazônia consideram mais importantes para um administrador.

Dentre os conhecimentos apresentados na entrevista, 06 entrevistados consideram com o peso de muito importante o conhecimento administrativo, 05 consideram o planejamento estratégico, o conhecimento em gestão de pessoas, noções em organização, conhecimento tácito e conhecimento cultural, e 04 consideram o conhecimento de mercado, conhecimento em administração e marketing. Como menos necessário 01 entrevistado fez referência ao conhecimento contábil, ao conhecimento em informática (TI), em consultoria e ao conhecimento cultural. E nenhum dos conhecimentos foi julgado como não necessário. Outros conhecimentos citados por 01 entrevistado são o de conhecimento em estratégia, em gestão do conhecimento e em filosofia.

Dessa maneira, o resultado da pesquisa aponta o conhecimento como uma competência efetiva na vida do profissional de administração. Pois a acirrada competitividade no mercado, como também com o advento da tecnologia, o “saber” ficou mais acessível a todos, o que exige dos profissionais mais especializações para que possa se destacar entre os demais.

Habilidades - analisa-se que todas as habilidades apresentadas na pesquisa são necessárias ao administrador. Porém é considerado muito importante por 06 entrevistados que o administrador saiba liderar, tenha relacionamento interpessoal, saiba ter uma boa comunicação, que saiba ouvir e saiba tomar decisão, 05 citam resolver problemas e desenvolver pessoas. Ainda como habilidades muito importantes para um administrador foram mencionadas por 04 entrevistados as habilidades de saber gerenciar, negociar, administrar conflitos, inovar, trabalhar em equipe e empreender.

Perante a análise de que nenhum dos entrevistados alegou como não necessárias ou menos importantes, pode-se inferir que as habilidades são fundamentais para o bom desempenho do administrador.

Atitudes - Conclui-se que as atitudes mais citadas como mais importantes para um administrador são: honestidade, integridade, comportamento ético, empatia, agir com responsabilidade e credibilidade. 05 ainda fazem referência aos atributos de disciplina, pontualidade, determinação, equilíbrio emocional, humildade e ensinar.

Diante da análise dos dados, percebe-se que a maioria das atitudes propostas na pesquisa são consideradas de grande valor para a vida do profissional de administração, além de serem fundamentais para a sobrevivência e competitividade das empresas e também para a empregabilidade das pessoas, pois as organizações estão cada vez mais em busca de profissionais com comportamentos adequados aos objetivos propostos por elas. Um dos maiores desafios das organizações na atualidade é em relação as atitudes dos profissionais dentro das organizações.

### **4.3 O papel do administrador dentro de uma organização**

Neste item da pesquisa, os entrevistados foram indagados a respeito de qual papel o administrador deve possuir dentro de uma organização. Os administradores analisados tiveram opiniões comuns pautadas para o desempenho das organizações, caracterizando o profissional como um transformador.

Algumas respostas são transcritas abaixo.

Proporcionar as condições necessárias para que todos desenvolvam suas funções com o máximo de produtividade (Entrevistado 1).

Ele precisa conhecer tudo a cerca dos projetos organizacionais, para organizar o seu andamento- os recursos físicos, humanos e financeiros. A organização deve ser bem desempenhada para evitar contratempos durante a execução de seus projetos, como por exemplo, gastos excessivos e não previstos (Entrevistado 2).

Compete a ele trabalhar o planejar, controlar, gerir e organizar os inúmeros recursos organizacionais, bem como gerenciar os processos. Deve agir de forma estratégica, usando os recursos disponíveis de forma inteligente/racional, a fim de alcançar os objetivos organizacionais (Entrevistado 3).

O administrador deve ser um gestor por excelência, deve saber escutar, conhecer e aplicar todas as ferramentas que tem a sua disposição (Entrevistado 4).

Conclui-se então, que o papel de um administrador dentro de uma organização está diretamente ligado com a performance da mesma, pois é por meio da presença de um administrador que os processos serão geridos e os objetivos em comum serão alcançados por meio da transformação de recursos em resultados, e assim obterem vantagem competitiva no contexto empresarial.

### **4.4 O perfil do administrador do século XXI**

Perante a pergunta a respeito de qual perfil o administrador do século XXI deve possuir, os entrevistados ao todo responderam positivamente quanto ao aspecto das competências. O entrevistado 1 cita que a administrador “Deve ser dinâmico, saber trabalhar em equipe, saber

administrar conflitos, desenvolver pessoas, ser flexível, disposto a inovar e comprometido”. O entrevistado 2 complementa “Outro aspecto importante é que os administradores desse novo século devem conhecer a si mesmo, para que possa gerenciar suas emoções e de sua equipe.” Desse modo, entende-se que o perfil do profissional de administração requer que o mesmo possua múltiplas competências, capaz de conhecer a si mesmo, a empresa e o mercado ao todo.

O perfil do administrador encontrado por meio da pesquisa bibliográfica está relacionado com o perfil do administrador descoberto nesta pesquisa.

#### **4.5 A importância do administrador para uma organização**

A importância do administrador para uma organização cada dia passa a ser mais importante devido à necessidade de gerir recursos e pessoas. Haja vista que as pessoas é o principal recurso das organizações, e os seus objetivos só poderão ser alcançados por meio de atitudes e ações tomadas pelo administrador. No que diz respeito a esse questionamento da importância que o administrador possui para uma organização todos os entrevistados da pesquisa afirmaram que a presença de um administrador é um fator decisivo na vida da organização, pois sem os seus conhecimentos não seria possível a realização dos seus objetivos de forma satisfatória. Pois o administrador possui a capacidade de liderar, de planejar, controlar e executar as estratégias definidas pela organização.

Alguns dos entrevistados disseram que o administrador é importante, pois “Uma organização que quer se desenvolver precisa de um administrador a sua frente” (Entrevistado 1).

Cabe a ele a competência, a habilidade e a atitude para gerir os recursos organizacionais, pois o mesmo detém o conhecimento técnico e acadêmico necessário para a tomada de decisão fazendo uso do planejamento estratégico e dos seus conhecimentos concernentes a estrutura organizacional (Entrevistado 2).

Então a necessidade de atuação de um administrador na organização é de suma importância, pois as organizações excelentes são aquelas que detêm os melhores profissionais como seus parceiros, são as pessoas que determinam a real eficácia e eficiência dos processos e o administrador é um agente ativo e inteligente que ajudam constituir uma organização de sucesso.

#### **4.6 A Ação Profissional Do Administrador Em Um Ambiente Em Constante Mudança E Evolução**

Em função das mudanças sofridas nos últimos anos aos poucos a cultura organizacional vai ser adequando as novas estruturas de mercado, com isso o profissional administrador também precisa requerer flexibilidade, mobilidade e espírito de inovação para enfrentar as ameaças e oportunidades do ambiente de intensas mudanças e turbulências. Quando perguntado aos entrevistados as ações profissionais do administrador no atual ambiente de mudanças cem por cento responderam positivamente ao desenvolvimento de novos conhecimentos de forma a acompanhar as evoluções de mercado seja ela no aspecto político econômico e social, este precisa estar preparado para tomada decisões assertivas, sempre usando a ética e transparência nas suas ações.

Então as ações do administrador devem ser usadas como a solução para as demandas de excelência organizacional, pois o profissional nesse novo ambiente de trabalho precisa se identificar a nova realidade. Na sociedade do conhecimento se destaca e se diferencia aquele mais dotado de conhecimento, habilidade e atitude, sendo que o mesmo deve estar preparado para as mudanças que o ambiente apresentar.

#### **4.7 Razão E Emoção Na Vida Profissional Do Administrador**

A vida é feita de escolhas e na tomada de decisões há sempre o duelo entre razão e emoção. Esses dois sentimentos estão presentes no dia a dia de cada profissional. E no cotidiano daqueles que exercem determinado cargo de liderança ou chefia são ainda mais frequentes. Então aqueles que possuem tal cargo precisam separar muito bem esses dois sentimentos para não prejudicar os objetivos organizacionais e nem as pessoas envolvidas no processo.

Do total de sete entrevistados da pesquisa as opiniões foram diferentes, 02 deles disseram que durante a sua vida profissional nunca a razão foi tomada pela emoção. Um entrevistado respondeu sim, mas só em alguns momentos. Mas a maioria totalizando 04 entrevistados respondeu que sim, sempre, várias vezes na sua via profissional a razão já foi tomada pela emoção, afinal essas decisões envolvem sentimentos, aspectos individuais como princípios e relação de afeto.

Mas ressaltaram que essas decisões precisam ser utilizadas como experiência de vida pessoal e profissional e sempre tomadas com cautela, de forma a analisar os dois lados e só assim tomar a decisão final, mais para a tomada assertiva de qualquer situação nesse sentido, o profissional necessita se autoconhecer e possuir o controle da situação, dessa forma a decisão não prejudica nenhuma das partes envolvidas.

#### **CONCLUSÃO**

A importância de buscar desenvolver as competências profissionais e individuais das pessoas no atual mercado de trabalho tem se tornando um fator decisivo de quem almeja sucesso profissional.

Em resposta ao problema proposto, a pesquisa indica a grande relevância das competências profissionais e individuais para um administrador, especialmente porque as competências mostram-se como parte fundamental da formação do administrador nos dias atuais, o qual assume a responsabilidade de agregar valor às organizações.

Em consequência das inovações e mudanças ocorridas nos últimos anos, as organizações têm se preocupado muito mais no quesito de ofertar treinamentos para o descobrimento e desenvolvimento das competências. Atualmente o conhecimento, habilidade e atitude têm oferecido um diferencial significativo no mercado, onde a competição está cada vez maior. Tais competências agregam para o profissional um leque de saberes e oportunidades, haja vista que as organizações buscam em um número cada vez maior a eficiência e eficácia na execução das estratégicas a fim de atingir metas e objetivos.

Antigamente o conhecimento era considerado primordial, mas atualmente as habilidades e atitudes se tornaram indispensáveis ao ambiente organizacional. Antes só o conhecimento era suficiente, hoje na era da informação, as empresas procuram profissionais não apenas detentores do conhecimento, mas que possuam o conjunto do CHA, o que permite que o administrador saiba lidar no seu dia a dia com diferentes pessoas e situações.

Infere-se diante dos resultados da pesquisa que os profissionais de administração estejam sempre atentos para as mudanças que ocorrem no mercado em virtude do incontrolável crescimento da competitividade, com isso o administrador precisa continuamente se atualizar, renovar, qualificar, se diferenciar e se estimular para aprimorar o nível de seu conhecimento.

#### **REFERÊNCIAS**

- Chiavenato, I. (2008). *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. Rio De Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica Do Sucesso Das Organizações*. São Paulo: Manole.

- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica Do Sucesso Das Organizações*. Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução À Teoria Geral Da Administração*. Barueri: Manole.
- Cordão, F. A. (2003). Apresentação À Edição Brasileira. Em P. Zarafian, *O Modelo De Competência: Trajetória Histórica, Desafios Atuais E Propostas*. São Paulo: Senac.
- Fleury, Maria Tereza Leme. (2002). *As Pessoas Na Organização. A Gestão De Competência E A Estratégia Organizacional*. São Paulo: Gente.
- Lacombe, F. (2008). *Administração: Princípios E Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os Novos Horizontes Da Gestão: Aprendizagem Organizacional E Competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Silva, A. B. (25 De Janeiro De 2016). *Proposta De Um Perfil De Administrador Para A Era Da Informação E Do Conhecimento*. Fonte: Anpad: [Http://Www.Anpad.Org.Br](http://www.anpad.org.br)
- Silva, R. O. (2008). *Teorias Da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.