

DUALISMO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL

RESUMO:

Este tema foi desenvolvido no intuito de entender tudo aquilo que está em volta do indivíduo dentro de uma organização, dotado de conhecimentos para poder encarar os desafios de uma organização. Esta por sua vez, encontra-se num meio social e que neste meio ambos estão em constante interação.

O Dualismo do processo organizacional focam as habilidades que compreendem as aptidões e competências que um indivíduo possui para lidar com uma determinada situação ou liderar uma missão, e a Competência que é a integração e coordenação de uma gama de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo tem e produz em algum momento.

O Administrador é, porém, o sujeito dotado de conhecimento administrativo e capaz de superar os déficits da organização em determinado momento, de forma a alcançar os desígnios da mesma. Neste trabalho há também uma confrontação entre habilidades históricas e habilidades imergentes.

Procurou-se também fazer um enquadramento das Habilidades e Competências Organizacionais de acordo o nível hierárquico que o Administrador ocupa na mesma, desde o operacional até ao institucional. Não esquecendo que a Organização é um organismo em que todas as funções estão interligadas e ambas funcionam para o bem da mesma.

Para a composição deste trabalho fez-se uma pesquisa didática e observação do comportamento dos administradores hoje, seu papel e atuação. Desta observação e coleta de dados didáticos permitiu chegar a conclusão que hoje os Administradores combinam muito mais habilidades e competências do que aquelas que a história administrativa nos ensina e nos ensinou ao longo do tempo.

O foco do trabalho são as Habilidades e Competências Organizacionais, ou seja, a capacidade que os Administradores têm para carregar a organização e alcançar os objetivos pré-determinados.

O trabalho faz também uma abordagem resumida dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças quer para o indivíduo (administrador) quer para a organização. Isto porque a partir deles pode-se medir quão hábil e competente é o administrador e a organização.

Não haverá uma organização ou administrador com 100% de habilidade ou competência sem que leve em consideração os seus pontos (fortes e fracos) e as suas oportunidades e ameaças. Pois a sua performance dependerá muito destes indicadores.

Palavras-Chave: habilidades, competências, administrador, organização.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é intitulado Dualismo do Processo Organizacional (que são a par de outras os dois elementos essenciais para o crescimento e rentabilidade de uma organização: as habilidades e as competências) que corresponde ao conjunto de atributos que um indivíduo possui para poder lidar dentro da organização. Implicando técnicas adquiridas e competências a serem desempenhadas ao longo do funcionamento da organização. Estas habilidades e Competências que os funcionários exercem na organização constituem as Habilidades e Competências Organizacionais que é objeto deste trabalho. Neste contexto, não haverá habilidades nem competências da organização em si, mas dos seus integrantes (componentes da organização).

A palavra habilidade é de origem latina “habilitas,átis”, que em português significa:

- Capacidade que um sujeito tem para enfrentar ou dominar determinado objeto;
- Capacidade de efetuar uma apresentação condigna;

Vários são os conceitos de Habilidade, porém, é a aptidão e competência que um indivíduo possui para lidar com determinada situação ou objeto.

A palavra Competência tem também a sua origem na língua latina “competentia,ae” que significa:

- O poder detido por um indivíduo, em razão do seu cargo ou função, de praticar atos próprios desta ação/atividade;
- A capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado;
- Idoneidade;
- A soma de conhecimentos ou de habilidades.

A Competência é a integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo (Administrador) tem e produz em determinado momento. Como se pode notar é um conceito puramente direcionado.

2. APRESENTAÇÃO

O trabalho em mãos resulta de uma análise das teorias da administração, da administração praticadas pelas empresas hoje, do campo acadêmico e científico da própria administração. A abrangência do trabalho envolve o indivíduo como elemento que faz a organização funcionar, as próprias organizações e a parte didática da administração.

3. PROBLEMA DA PESQUISA

O problema em discussão neste trabalho corresponde as habilidades e competências dos funcionários dentro da organização. Estabelecendo um paralelismo entre habilidades tradicionais e habilidades modernas.

4. HIPÓTESES

A princípio este trabalho nos conduzirá a duas hipóteses paralelas:

- A Visão atual das habilidades e competências organizacionais serem aceitos. Aprendidos e desenvolvidos dentro ou fora da organização;
- Permitir uma comunhão entre as velhas teorias e as novas. Fazendo com que a organização seja cada vez mais enriquecida com novas abordagens.

5. OBJETIVOS:

5.1 GERAIS

Analisar as novas vertentes apresentadas pelos administradores no decurso das suas atividades, visto que algumas ocorrem inconscientemente.

5.2. ESPECÍFICOS

- Abordar detalhadamente as novas vertentes administrativas, que inconscientemente os administradores usam, mas que não tiveram ainda um enquadramento por parte da administração;
- Ajudar o administrador a usar as ferramentais bem mais trabalhadas para alcançar o sucesso na carreira.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

O tema: Dualismo do Processo Organizacional (refere-se as habilidades e as competências Organizacionais) que é uma abordagem sobre todos os conhecimentos que os administradores têm e põem ao serviço da organização. A organização possui competências próprias que a permite marcar o seu diferencial no mercado, “a palavra organização tem origem numa raiz latina, significando instrumento, ou seja, alguma coisa com que se realiza ações” (BARRY, W. S. Fundamentos da Gerência – tradução de Francisco Maia e Rildo Souto Maior, Zahar Editores Rio de Janeiro 1966, pág. 60).

Os significados de Habilidades e Competências foram feitos com base no dicionário eletrônico Houaiss e dicionário Aurélio.

A matriz de S.W.O.T nada mais é do que a análise organizacional, isto é, análise das suas condições internas “... é o processo de pelo qual se examinam os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos ... para verificar quais as suas forças e fraquezas e como ela pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coação que o ambiente lhe apresenta” (CHIAVENATO, Idalberto Administração: Teoria, Processo e Prática, 3ª edição – Makron Books do Brasil editora Ltda/ São Paulo 2000, pág. 156).

7. JUSTIFICATIVA

As teorias administrativas mostram todo um aparato para auxiliar o administrador nas suas tarefas. Porém, ao desenvolver as suas tarefas há acessórios que o administrador usa que ainda não têm uma abordagem integral e particularizada nas diversas teorias. Assim, novas habilidades surgem ao longo do exercício administrativo, estas habilidades combinadas com as tradicionais permitem ao administrador dominar melhor as suas tarefas e ações.

Estas habilidades não abordada de forma abrangente pelas teorias administrativas é o fator que motivou a elaboração deste trabalho.

Espera-se que seja um contributo valioso e um auxílio eminente para os administradores. Pois a performance é algo que exige capacitação constante. É dualismo devido a abordagem dupla: habilidades e competências. Que integram o processo de funcionamento regular da organização.

8. METODOLOGIA

Este trabalho é fruto de observações e Análises das teorias administrativas e contemplação do exercício administrativo.

As reflexões feitas e as informações colhidas por pessoas ligadas a administração permitiu chegar as conclusões presentes neste trabalho.

O uso da matriz de S.W.O.T (ou F.O.F.A), facilitou bastante nas conclusões.

9. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

9.1. HABILIDADES

Habilidade é o conjunto de aptidões e competências que um indivíduo possui para lidar com uma determinada situação ou liderar uma missão. Um indivíduo dotado de habilidades é capaz de alcançar os resultados previamente determinados, pois tem capacidade de prever e moldar a sua atividade de modo a alcançar o que deseja.

Para muitos autores as habilidades são natas, porém, as pessoas não nascem hábeis, tornam-se hábeis. As pessoas têm certas tendências que são desenvolvidas ao longo do tempo. Estas tendências associadas a prática constante e reiterada faz do indivíduo mais hábil.

Assim, o administrador é uma pessoa com ou sem tendências que constantemente desenvolve atividades ligadas ao fortalecimento das habilidades que parecem nascer com ela.

As teorias gerais da administração apresentam quatro habilidades: técnicas, humanas, conceptuais e administrativas. Neste trabalho apresenta-se uma classificação mais próxima da realidade administrativa. Assim, as habilidades administrativas classificam-se em três categorias:

- **Habilidades Tradicionais:** englobam as habilidades primárias da administração e que possibilitam ao administrador lidar com a sua atividade diária. São elas:
 1. **Conceptual:** conhecimento integral da organização e da atividade e agir sem perder o perfil. Aquilo que o administrador possui em si para lidar com a organização e desta relação estar continuamente a alcançar os objetivos sem lesar a imagem dela e dele.
 2. **Humanas:** capacidade de se relacionar com as pessoas (combinar ambiente

informal – ambiente formal). O administrador deve ser capaz de mostrar ter capacidade de se relacionar com todos e saber gerir pessoas. As relações entre as pessoas determina muito a rentabilidade da organização, pois vai mostrar o grau de inter-relacionamento entre os membros da organização, bem como, com os procedimentos usados no processo produtivo.

3. **Técnicas:** conhecimento e domínio da tecnologia e dos mecanismos a utilizar na realização da atividade da empresa. Dominar a técnica da sua especialização é um bom indicador para o sucesso de um administrador. Mas isto só não basta, para tal é necessário combiná-las com outros conhecimentos e habilidades.

4. **Administrativas:** conhecimento pleno em Planejamento, Organização, Direção e Controle.

• **Habilidades Valorativas:** nesta categoria enquadram-se todas as habilidades relacionadas aos valores administrativos e o domínio deles. Destacam-se neste grupo habilidades recentes em abordagens, mas presentes no cotidiano:

1. **Atenciosidade:** virtude com que o administrador encara o dia-a-dia do seu ofício. A atenção é um valor bastante determinante na vida de um administrador, muitos administradores sonolentos são ultrapassados por falta de atenção para com o mercado, a sociedade, o estado e outros, ou seja, com o seu meio envolvente. O domínio da técnica só é premiada quanto combinada com atenção e visão para o meio social da organização.

2. **Ponderância:** capacidade do administrador tomar a decisão com maior grau de certeza, sem prejudicar gravemente a organização nem a sociedade. Agir com ponderância é ter ética organizacional, responsabilidade social, isto é, saber quão importante é a sua ação sobre sociedade em que se encontra inserida. Esta habilidade é requerida a todos os administradores, mas sobretudo aqueles que lideram organizações industriais e de relacionamento social, pois lidam diretamente com a natureza e o homem. Uma ação negativa sobre eles pode criar uma reação drástica para a sociedade em geral. Por exemplo a questão do aquecimento global que requer muita atenção de todos.

3. **Atitude:** capacidade de agir no momento certo e oportuno perante uma situação emergente. A toda hora o administrador é chamado a intervir e a decidir, pois esta ação requer uma atitude dele. Esta atitude poderá ser prejudicial ou favorável, dependendo da maneira que ele vai agir. Fazer acontecer é um momento ímpar na vida de um administrador, para tal ele deve ser capaz de exercer esta habilidade.

4. **Liderança e Motivação:** capacidade do administrador poder influenciar e motivar os seus colaboradores a empenharem-se no trabalho. A liderança é um valor que muitos administradores não conseguem alcançar. Liderar é influenciar, é fazer com que todos tenham em si como ponto de referência. Motivar é uma habilidade valorativa que o administrador deve usar para que os seus colaboradores ou companheiros de equipe sintam-se cada vez mais apaixonados com a atividade que desenvolvem. Criar estímulo pode atrair para a equipe o companheirismo e a superação dos pontos fracos dela.

5. **Comunicativas:** capacidade do administrador fazer passar a mensagem e outras informações essenciais ou não a sua atividade básica. Não é apenas comunicação formal, mas também a informal, visto que esta é rapidamente percebida por todos. A comunicação é uma habilidade muito importante tal como as outras, uma vez que mantém todos informados sobre o que acontece na organização e na equipe.

• **Habilidades Extensoras:** são habilidades que o administrador adquiri ao longo

da sua atividade através de seminários de capacitação, atualização de conhecimentos, desenvolvimento de atividades interdisciplinares, etc. Ou seja, são todas as habilidades aprendidas com intuito de melhorar as atuações e conhecimentos.

9.2. COMPETÊNCIAS

A Competência é a integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo (Administrador) tem e produz em determinado momento. As competências conferem ao administrador atributos para exercer regularmente as suas atividades administrativas. São várias competências organizacionais, que podemos resumi-las em:

- **Competências Primárias:** são aquelas que o administrador normalmente possui (como conhecimento, habilidades, julgamento e atitude)¹:

1. **Conhecimento:** aprender a aprender cada vez mais. O administrador aprende a ser competente adquirindo conhecimentos novos a todo momento. Ao exercer uma atividade nova, ao apostar em uma iniciativa, ao implementar uma propaganda ou produto, em fim, ele está sempre a aprender.

2. **Habilidades:** saber fazer, visão global e sistêmica, trabalho em equipe. O administrador tem aqui o seu “know how”.

3. **Julgamento:** analisar e julgar com equilíbrio, espírito crítico, analítico. Em situações de crises e défices, muitos se perdem ao julgar os assuntos do seu dia-a-dia, porém o administrador não é chamado a substituir o juiz, mas a saber analisar os conflitos as situações em que tanto a organização como o seus funcionários se encontram envolvidos com a sociedade. Esta competência traduz a ideia de que o administrador tem que saber fazer gestão de conflitos.

4. **Atitude:** fazer acontecer, empreendedor, inovação, assumir riscos, auto-realização. É uma competência em que o administrador põe em evidência tanto os objetivos da organização quanto os seus pessoais.

- **Competências Concedidas:** são aquelas que a própria organização cede ao administrador, encontrando-se em um dos três níveis organizacionais: operacional, gerencial ou institucional. Em função do nível que ocupa ele tem competências específicas.

- **Competências Sociais:** é tanto uma competência de “cunho” da organização como do próprio administrador, pois ambos defendem os mesmos objetivos e os da sociedade. Esta competência vai envolver a relação do administrador e da organização com a sociedade, ou seja, com o seu meio envolvente. O comportamento deles será o reflexo negativo ou positivo desta competência. A consciência ambiental, a responsabilidade social e muito mais vão fluir juntos ao longo do desenvolvimento da organização.

- **Competências Organizacionais:** aquelas que é de responsabilidade da organização com o seu meio e dos administradores. Envolve uma série de itens como os resultados da mesma, o gerenciamento de tempo e recursos, o planejamento e organização,

¹ Idalberto Chiavenato no livro Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial, 3ª edição já faz uma abordagem destas competências, mas não as classifica em primária, apenas as aborda como competências.

liderança e atuação estratégica. Como a organização é um organismo vivo que se relaciona com outros esta competência será constantemente atualizada.

9.3. COMPETÊNCIAS EM FUNÇÃO DO NÍVEL HIERÁRQUICO

Cada administrador tem a sua competência como tal, mas é restringida em função do nível que ocupa na organização. Assim, temos:

Nível Institucional: Administrador de topo, preocupa-se com a administração da empresa como um todo e como ela vai encarar o futuro (política geral da empresa) – Área Estratégica da Organização.

Nível Intermédio: compete-lhe a elaboração dos planos e programas específicos da atividade da empresa, e muitas vezes cuida do acompanhamento técnico e tático da atividade – Área Tática da Organização.

Nível Operacional: compete-lhe a execução e realização das tarefas programadas, aplicando os conceitos técnicos inerentes à atividade – Área Técnica da Organização.

Figura 1: Pirâmide Ilustrativa da Competência Organizacional:



9.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: MATRIZ DE SWOT OU FOFA

A matriz de S.W.O.T consta deste trabalho pelo fato de tanto as organizações quanto os administradores possuem pontos forte e fracos, bem como enfrentam ameaças e oportunidades. Assim, aquilo que ele melhor possui e aquilo que tem domínio relativo terão influências notáveis nas habilidades e competências do administrador e da própria organização.

Ninguém supostamente possui apenas pontos positivos, como também ninguém possui apenas pontos negativos. O que se tem procurado encontrar é um equilíbrio entre as fraquezas e as forças que se pode ter.

Aqueles indivíduos que conseguem dominar as suas fraquezas e pôr em ação as suas forças têm maiores possibilidades de singrarem na vida (quer profissional ou não).

Pontos Fortes: são as maiores virtudes que um indivíduo ou organização possui e domina perfeitamente. Os pontos fortes não se referem a grandeza da organização ou do indivíduo, mas aquilo que ele melhor sabe fazer e que melhor entende.

Pontos Fracos: correspondem as fraquezas que um indivíduo ou organização tem como déficit. Tudo aquilo que não possui um domínio perfeito ou absoluto.

Numa organização estes pontos podem ser revelados nos produtos ou serviços que ela apresenta. Isto faz muita das vezes dizer que a organização tal é muito forte devido a aceitabilidade e poderio que os seus produtos têm no mercado. Um exemplo disso é numa escala mundial a Coca-Cola, no qual os consumidores juntam o histórico da empresa, a aceitação do produto e concluem que a Coca-Cola é uma organização muito forte. Não é desprestigiar a organização, mas numa análise mais profunda descumpriremos que ela não possui apenas pontos fortes (ou seja, ela não é tão forte quanto a aceitação do produto no mercado).

Todos fazem esforços suplementares para contrariar as suas fraquezas e explorar as suas forças. Este “jogo de cintura” entre forças e fraquezas faz um diferencial muito grande na visibilidade externa da organização.

Oportunidade: é a ocasião que o mercado oferece para a organização. Esta pode refletir na abertura de novos negócios, na expansão da organização, na obtenção de empréstimos, enfim, em tudo que a organização considera útil para o desenvolvimento de suas atividades. As oportunidades são proporcionadas pelo mercado e por todos os agentes econômicos que interagem no mercado (inclusive o próprio Estado através do Governo).

Ameaças: são as intimidações ou constrangimentos que o mercado apresenta. As ameaças organizacionais refletirão em toda sua estrutura funcional. Estas ameaças podem vir do mercado, das instituições governamentais ou no seio da própria empresa.

Tanto as ameaças como as oportunidades elas desestabilizam qualquer organização.

A matriz de S.W.O.T ou F.O.F.A é fruto da análise organizacional tal como afirma Chiavenato “... é o processo de pelo qual se examinam os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos ... para verificar quais as suas forças e fraquezas e como ela pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coação que o ambiente lhe apresenta” (Chiavenato, Idalberto Administração: Teoria, Processo e Prática, 3ª edição – Makron Books do Brasil editora Ltda/ São Paulo 2000, pág. 156), que engloba os setores de: Contabilidade, Finanças, Setores Produtivos, Gestão de Pessoas, Recursos

Administrativos, Mercadológicos, etc.

A matriz de SWOT, também conhecido de fatores críticos de sucesso é uma abreviação inglesa:

S: Strong = Forte;

W: Weak = Fraco;

O: Opportunity = Oportunidade;

T: Threats = Ameaças.

Que para o português é F.O.F.A (nossa língua oficial) que significa:

F: forças; O: oportunidade; F: fraquezas; A: ameaças.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho é uma análise das habilidades e competências do Administrador na Organização, que permite concluir que:

- As habilidades e Competências desenvolvem-se através do tempo e do Conhecimento;
- Os Administradores evoluem com a sociedade e com a natureza;
- Todo Administrador deve ter responsabilidade Ética para com a sociedade;
- A tecnologia não substitui o Administrador, mas ajuda o administrador a ser cada vez mais eficiente e eficaz;
- O mundo é um sistema intimamente relacionado, um erro em uma empresa afetará a sociedade em geral, Prudência e Ponderância deve acompanhar o Administrador;
- Ver a sua ação como continuidade de outra;
- Ver as pessoas como a base do sucesso econômico e financeiro, pois as máquinas e a tecnologia não trabalham sozinhas;
- O funcionamento desta dualidade é importante, pois as habilidades serão sempre premiada pela competência e vice-versa.



11. BIBLIOGRAFIA

BARRY, W. S. Fundamentos da Gerência, tradução de Francisco Maia e Rildo Souto Maior Zahar Editores, Rio de Janeiro 1966.

CHIAVENATO, Idalberto Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial; 3ª edição – Makron Books do Brasil editora Ltda/ São Paulo 1994.

CHIAVENATO, Idalberto Administração: Teoria, Processo e Prática, 3ª edição – Makron Books do Brasil editora Ltda/ São Paulo 2000.

CHIAVENATO, Idalberto Teoria Geral da Administração 6ª edição Revista e Atualizada, volume II – Editora Campus Rio de Janeiro 2002.

FRANÇOIS, A. R. Manual de Organização, AO Livro Técnico A.S Rio de Janeiro 1972.

HAMPTON, David R. Administração: Comportamento Organizacional, McGraw-Hill/ São Paulo – 1990.

WAHRLICH, Hugo Teoria das Organizações tradução, Editora Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro 1975.