

## COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: como gerir pessoas

Luiz Carlos dos Santos

Na contemporaneidade, as organizações têm exigido do gestor de pessoas competências e habilidades interpessoais; em suma, que saiba lidar com os seres humanos no mundo empresarial. A habilidade humana é essencial para o exercício da liderança, posto que, segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 6), “[...] é a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança”.

Por seu turno, Maximiano (2004) reconhece a importância da aquisição de conhecimentos e habilidades para a “arte de administrar” porque as pessoas que administram organizações (os gerentes) necessitam de competências, que incluem diversas habilidades gerenciais. Cabe frisar que as habilidades podem ser adquiridas ou aprimoradas por meio de experiência e estudo.

Nessa perspectiva, corroborando Hersey e Blanchard (1986), ser individualmente produtivo e ter habilidade técnica não assegura, necessariamente, bons resultados ao gerente que trabalha com um grupo de pessoas.

Ressalte-se, porém, que a habilidade de lidar com situações interpessoais englobam várias habilidades, entre as quais: flexibilidades perceptivas e comportamentais, o que significa afirmar a necessidade de quem gerencia procurar ver os vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação.

De acordo com Maximiano (2004, p. 41), “competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades”. Dessa forma, há necessidade da formação continuada do gestor de pessoas, pois não basta manter competências essenciais ao exercício da liderança. Parafraseando Perrenoud (2000), o diferencial está no fato de que os recursos cognitivos mobilizados pelas competências devem ser atualizados e adaptados às condições de trabalho em evolução.

Registre-se que o autogerenciamento da carreira é visto, atualmente, como uma condição indispensável ao gestor de pessoas. Nessa linha, buscando suporte em Chiavenato (2000), as qualificações necessárias ao exercício da função evoluem e mudam constantemente sendo necessário que as pessoas assumam o compromisso de que detém que possuem as

qualificações, o conhecimento e as competências exigidas tanto para a atividade atual como para as atividades futuras.

A liderança e a participação eficazes em grupo dependem, essencialmente, da competência interpessoal do gestor de pessoas e dos demais participantes. Porém, o trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira quando os componentes do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá a tão desejada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como o resultado conjunto do grupo.

Moscovici (1998) define competência interpessoal como a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Depreende-se, portanto, que a liderança eficaz, eficiente e efetiva depende, essencialmente, da competência interpessoal do gestor de pessoas e dos membros do grupo.

É importante assinalar que as competências interpessoais são as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos. Pode-se afirmar que as competências interpessoais são tão ou mais importantes que as competências técnicas, principalmente para quem exerce posição elevada na organização.

De acordo com as leituras para a elaboração dessas notas, extraem-se algumas competências interpessoais importantes para administradores. São elas: capacidade de entender e atitude para aceitar a diversidade e singularidade das pessoas; capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios da liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos e capacidade de comunicação.

Já Carvell (1982) explica ainda que as práticas de relações humanas não estão dissociadas do processo de comunicação, uma vez que os relacionamentos interpessoais influenciam na qualidade da comunicação entre os membros da organização. Desse modo, a qualidade da comunicação face a face e a quantidade de informações corretas transmitidas aos empregados contribuem para a eficiência geral dos membros da organização, quando estes trabalham em conjunto para o alcance de metas comuns a todos. Saliente-se que supervisão, liderança e eficiência na comunicação e dinâmicas de grupo inter-relacionam-se na prática das relações humanas.

Assinale-se que é de capital importância a capacidade de comunicação interpessoal. Nesse sentido, Maximiano (2004, p. 293) define a comunicação como “alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de

modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores”. Por isso, o contato pessoal e uma conversa são importantes e salutares para as relações interpessoais para todas as pessoas nas organizações.

Entende-se da supramencionada citação que o relacionamento interpessoal é uma das variáveis que interferem na produtividade, comunicação, coesão, cooperação entre as pessoas e conseqüentemente nos resultados organizacionais. Portanto, refletir, vivenciar e aprimorar as técnicas de relacionamento é o diferencial do profissional nos dias atuais.

Nessa dimensão, compreende-se que todas as pessoas nas instituições deveriam estar preocupadas em desenvolver o comportamento organizacional, entendendo que este organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro da entidade. Assim, cabe ao gestor de pessoas um olhar especial ao comportamento organizacional, objetivando a melhoria dos relacionamentos entre as pessoas da empresa. Isto demonstra uma maior responsabilidade do gestor de pessoas em manter a qualidade de vida comportamental numa organização, porque os que tomam decisões podem com suas atitudes, afetar os seres humanos no ambiente do trabalho.

Conclui-se que nenhum líder pode escapar dos requisitos para a habilidade humana eficaz, porque o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e de um viver de experiências diretas, corretas e completas para com a verdade, visto que, a prática das relações humanas requer do gestor de pessoas um esforço constante e consciencioso. Enfim, esta forma de relacionamento torna-se uma característica fundamental para a sobrevivência profissional de todos os indivíduos nas organizações, podendo ser o diferencial na busca por uma melhor oportunidade no mercado de trabalho.