



COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E DESEMPENHO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE CONCEITUAL COMPARATIVA

SOFT SKILLS AND BUSINESS PERFORMANCE: CONCEPTS FOR COMPARATIVE ANALYSIS

Denise Moura^a; Luis Perez Zotes^b

^a Universidade Federal Fluminense (UFF) - Niterói, RJ, Brasil – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente (LATEC)

^b Universidade Federal Fluminense (UFF) - Niterói, RJ, Brasil

Resumo

Apesar da existência de uma vasta literatura sobre competências transversais e desempenho empresarial, observa-se que há pouca análise e correlação entre esses dois conceitos.

A partir de uma pesquisa bibliográfica sobre competências transversais e desempenho empresarial, este artigo busca identificar uma correlação entre eles, de forma a contribuir para o seu tratamento teórico e aplicação prática.

Tem-se observado que o mercado de trabalho global está exigindo cada vez mais de seus futuros funcionários. Alto desempenho em termos acadêmicos e competências técnicas ainda são levados em consideração, mas os empregadores estão à procura de algo além – estão em busca das chamadas competências transversais ou soft skills – competências genéricas que, somadas aos conhecimentos específicos de um indivíduo, facilitam sua integração no mundo do trabalho e contribuem para um melhor desempenho empresarial em termos financeiros e humanos.

O método de pesquisa utilizado neste artigo foi o exploratório com uma vasta revisão bibliográfica sobre os conceitos de competência e competência transversal.

Posteriormente foram propostas três matrizes para análise conceitual entre competências transversais e desempenho empresarial a fim de identificar os principais pontos de correlação entre esses dois conceitos e suas aplicabilidades nas organizações.

E por fim, foi feita uma pesquisa de campo com 59 profissionais brasileiros inseridos no mercado de trabalho atualmente, a fim de verificar se o desenvolvimento das competências transversais dos funcionários nas organizações tem se mostrado uma estratégia fundamental para o aumento dos resultados empresariais.

O artigo conclui que dar prioridade às competências transversais dos funcionários pode ser uma ótima estratégia para melhorar os resultados financeiros de uma organização. Funcionários motivados, que sabem trabalhar em equipe, que demonstram equilíbrio emocional nos momentos de adversidade e que são resilientes perante as dificuldades produzem com mais eficiência e, portanto, contribuem de forma mais efetiva para os resultados de uma empresa.

Palavras-chave: Competências Transversais, Desempenho Empresarial, Resiliência, Inteligência Emocional.

Abstract

Despite the existence of a vast literature on soft skills and business performance, it is observed that the analysis and correlation between these two concepts are not usually seen.

From a literature search on soft skills and business performance, this article seeks to identify a correlation between them, in order to contribute to the theoretical treatment and practical application.

It has been noted that the global labor market is increasingly demanding of their future employees. High performance in academics and the right technical skills matter, but employers are looking for something in addition - are in search of the soft skills - personal attributes that enhance an individual's interactions, career prospects and job performance.

The research method used in this article was exploratory with a wide literature review on the concepts of competence and soft skills.

After that it were proposed three matrices for conceptual analysis of soft skills and business performance in order to identify the main points of correlation between these two concepts and their applicability in organizations.



Finally, It was applied a survey with 59 Brazilian professionals in order to verify whether the improving of soft skills of employees has been an important strategy for increasing business results.

The article concludes that give priority to employees' soft skills can be a great strategy to improve the financial performance of an organization. Employees motivated who know how to work in teams, demonstrate emotional balance in moments of adversity and resilience to face the adversities produce more efficiently and therefore contribute more effectively to the results of a company.

Key-words: Line workers. Quality service. Empowerment.

1. INTRODUÇÃO

Competências transversais ou *soft skills* são atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa e estão relacionadas com a inteligência emocional, com as habilidades mentais de cada ser humano e determinam a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal, diferenciando de forma positiva um profissional dos seus colegas no ambiente de trabalho.

Tien *et al.* (2003) *apud* Silva (2008) afirmam que as competências transversais são baseadas na cognição, pois a sua construção envolve reflexões individuais ativas e processos mentais que incluem o pensamento crítico, a resolução de problemas, a criatividade e a inovação.

Apesar da existência de uma vasta literatura sobre competências transversais e desempenho empresarial, observa-se que há pouca análise e correlação entre esses dois conceitos.

A partir da pesquisa bibliográfica sobre competências transversais e desempenho empresarial, este artigo busca identificar uma correlação entre eles, de forma a contribuir para o seu tratamento teórico e aplicação prática.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi feita uma breve análise histórica das formas de trabalho do início do século XX até os dias atuais, abordando temas como motivação e comprometimento. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos conceitos de competências e competências transversais, identificando três delas (trabalho em equipe, inteligência emocional e resiliência) como sendo primordiais para um melhor desempenho empresarial.

Para correlacionar esses dois conceitos – competências transversais e desempenho empresarial –, foram elaboradas três matrizes para análise conceitual a fim de identificar não apenas os principais pontos de correlação, mas suas aplicabilidades nas organizações. E foi realizada também uma pesquisa de campo com 59 profissionais brasileiros a fim de verificar se o desenvolvimento das competências transversais dos funcionários nas empresas tem se mostrado uma estratégia fundamental para o aumento dos resultados empresariais.

2. ANÁLISE HISTÓRICA DAS FORMAS DE TRABALHO

Para uma melhor análise das competências transversais, foi realizada uma análise histórica das formas de trabalho, visando compreender quando e como essas competências começaram a ganhar importância no mundo do trabalho.

Esta análise foi dividida em três fases compreendidas por “linha de montagem”; “especialização” e “satisfação”.

2.1 Formas de trabalho: “linha de montagem”

No início do século XX, Henry Ford ficou conhecido por fabricar automóveis em uma linha de montagem onde cada operário era responsável por uma curta e repetitiva tarefa. Ao dividir o trabalho em pequenas tarefas padronizadas, que podiam ser repetidas várias vezes, Ford conseguia produzir um carro em menos de um minuto, ainda que empregando trabalhadores com habilidades e competências limitadas. Acreditava-se na época que esta era a melhor maneira de usar eficazmente a mão de obra das pessoas.

Esse tipo de especialização acabou gerando tédio, estresse, fadiga, baixa produtividade, perda de qualidade, aumento da rotatividade e do absenteísmo.

Em 1936, o cineasta e ator Charles Chaplin fez uma forte crítica a este tipo de trabalho em seu filme *Tempos Modernos*, no qual abordou, com humor, os maus tratos que os empregados recebiam após a Revolução Industrial. Nada pareceu escapar desta analogia de Chaplin: máquinas tomando lugar dos homens e uma espécie de trabalho escravo.

2.2 Formas de trabalho: “especialização”

Na década de 60, as empresas começaram a perceber então que, se delegassem aos empregados tarefas variadas, de modo que eles pudessem realizar uma atividade completa, acarretaria melhores resultados e aumento da sua satisfação individual.

Se outrora os funcionários eram percebidos como peças de uma engrenagem para gerar lucro, agora passam a ser considerados peças fundamentais para o crescimento de uma



organização. Soma-se a isso a preocupação com o ambiente interno corporativo que vem ganhando relevância desde o final do século passado, gerando diversas transformações na forma de trabalho. Essas transformações vieram, em parte, da própria sociedade, que passou a avaliar com rigor as empresas nos quesitos da ética, da responsabilidade social e ambiental (ROCHA *et* MAGALHÃES, 2013) e do seu compromisso para com o seu público interno (funcionários) e externo (clientes, fornecedores, sociedade em geral).

Com essa concepção moderna de governança, muitos estudos sobre motivação, comprometimento e engajamento começaram a surgir. Logo, percebeu-se a necessidade de estudar e compreender o que mantinha os empregados estimulados no ambiente de trabalho como fonte de aumento de desempenho e produtividade.

2.3 Formas de trabalho: “satisfação”

Em 1970, o psicólogo húngaro-americano Mihaly Csikszentmihalyi desenvolveu um indicador de satisfação ou felicidade que ele chamou de “FLOW”. De acordo com seus estudos, a pessoa que passa pela experiência do “FLOW” fica completamente e inconscientemente absorta em uma determinada atividade que nada mais parece importar naquele momento.

Estudando o trabalho dos cirurgiões que passam, muitas vezes, 10 a 15 horas em seu local de trabalho, Mihaly descobriu que 80% desses profissionais perdem a noção do tempo quando estão realizando uma cirurgia porque a motivação e o engajamento deles estão intrínsecos.

Para ilustrar os seus estudos, Mihaly criou um esquema (Figura 1) em que, no eixo horizontal, encontram-se as habilidades e, no eixo vertical, os desafios propostos a um profissional. Para ele, o “FLOW” de fato ocorre quando as pessoas possuem desafios constantes e habilidades suficientes para realizá-los.

Figura 1: Estado de Flow



Fonte: Adaptação Csikszentmihalyi (2009)

De acordo com o esquema proposto por Mihaly, existem algumas condições básicas para que o “FLOW” ocorra:

A primeira delas é que o indivíduo, engajado em uma atividade, deve compreender com clareza as suas metas.

A segunda condição prévia do “FLOW” é que deve haver um equilíbrio entre os desafios propostos e as habilidades que a pessoa possui. Quando os desafios começarem a exceder as habilidades pessoais, o indivíduo sente ansiedade; se as habilidades começarem a exceder os desafios, a pessoa relaxa ou então fica entediada.

Ao se deparar com o desafio de uma atividade proposta, o indivíduo entrará em movimento para tentar dominar esse contexto situacional. Quando o domínio dos desafios ocorre, o indivíduo desenvolve maior nível de habilidade (física, mental, emocional). Neste momento, a atividade proposta deixa de ser envolvente para o indivíduo e o pressiona a ajustar seu comportamento para escapar de um estado subjetivo mais aversivo (falta de adaptabilidade) e reentrar em “FLOW”. Assim, o indivíduo passa por um ciclo de constante busca de desafios cada vez maiores (CSIKSZENTMIHALYI, 2005 *apud* NASCIMENTO, 2006).

Com o passar do tempo, a busca do equilíbrio entre desafios e habilidades aumenta a competência e o senso de autoeficácia (crença que um indivíduo possui sobre a sua capacidade/ potencialidade para resolver os problemas).

A terceira condição é a avaliação clara e imediata que vem por meio do *feedback*, informando ao indivíduo se ele está progredindo ou não em sua atividade e o que deve ajustar ou manter em sua ação para obter sucesso. Os cirurgiões, por exemplo, que foi um dos modelos de estudo para Csikszentmihalyi, recebem retornos minuto a minuto ao monitorar um paciente, conseguindo perceber se o caminho que estão seguindo está trazendo resultados.

Para Csikszentmihalyi (2005) *apud* Nascimento (2006), é uma avaliação da qualidade da experiência que determina se o indivíduo irá continuar ou não com aquela atividade. Portanto, o “FLOW” é considerado uma força motivadora poderosa, capaz de manter o indivíduo envolvido em sua tarefa. Ele leva ao crescimento pessoal, pois normalmente, quando termina sua tarefa, o indivíduo está melhor do que quando começou a executá-la.

Esta é uma teoria moderna para explicar que hoje as organizações precisam se preocupar não apenas em selecionar as melhores pessoas para os cargos, mas mantê-las motivadas na realização das suas atividades – sendo este fator primordial para melhorar o desempenho empresarial.

3. COMPETÊNCIAS E COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

Um dos autores pioneiros na abordagem do conceito de competência foi David McClelland em seu artigo “Testing for



Competence Rather Than Intelligence” (1973), no qual ele faz uma reflexão sobre as limitações dos processos de seleção convencionais baseados em testes de inteligência, que, segundo ele, eram incapazes de prever o desempenho dos indivíduos nos contextos de trabalho.

Desde 1973, várias publicações citam este artigo e, apesar de algumas críticas, ele continua a ser uma referência na literatura associada às competências e à gestão por competências, tendo influenciado um conjunto diversificado de pesquisas e trabalhos práticos sobre o tema (SILVA, 2008).

Um dos autores que mais tem se destacado na linha construtivista da abordagem da competência é Le Boterf, para quem a competência é mais do que simples acumulação de recursos (conhecimentos, aptidões, qualidades, recursos fisiológicos), uma vez que agir com competência pressupõe um saber combinatório, convocando os recursos necessários para uma dada situação. Não há uma única forma de ser competente quando se trata de agir, uma vez que a competência é subjetiva (LE BOTERF, 1999 *apud* SILVA, 2008).

Le Boterf (1999) *apud* Silva (2008) considera que agir com competência pressupõe considerar três componentes: saber agir (possuir os recursos necessários); querer agir (componente motivacional da competência); poder agir (legitimidade da ação). Neste sentido, a competência, dentre outras características, deve ser:

- Um processo;
- Uma combinação de recursos numa determinada situação;
- Avaliável no que se refere aos modos de agir e às formas de trabalhar.

Além disso, nos dias atuais fala-se cada vez mais das *soft skills* ou competências transversais, que são atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa e que, somadas aos conhecimentos específicos de um indivíduo, facilitam a sua integração no mundo do trabalho.

Tais competências não seriam tão imprescindíveis há três décadas, em que as relações de emprego eram mais estáveis e a competitividade menos acirrada. Em um mundo linear e menos caótico ainda havia lugar para aqueles que apenas apresentassem um bom desempenho técnico em sua área específica.

Hoje o cenário é outro e as *soft skills* têm sido demandadas dos seus funcionários a partir do momento em que ingressam em uma organização. Elas estão relacionadas com a inteligência emocional e suas habilidades (capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles) e determinam a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal,

diferenciando de forma positiva um profissional dos seus colegas no ambiente de trabalho.

As competências transversais são frequentemente descritas usando termos associados com traços de personalidade, tais como otimismo, responsabilidade, senso de humor, integridade e habilidades que podem ser praticadas no dia a dia, como a empatia, o trabalho em equipe, a comunicação, a negociação, o equilíbrio emocional, a capacidade de ensinar etc.

É comum dizer que, se um indivíduo apresenta *hard skills* (conjunto de habilidades e sua capacidade para realizar um determinado tipo de atividade), provavelmente poderá ser selecionado para um cargo específico ou ser bem-sucedido em uma entrevista de emprego, mas para se manter no trabalho ou mesmo para ser promovido precisará desenvolver as *soft skills*.

Tien *et al.* (2003) *apud* Silva (2008) apresenta como características das competências transversais as seguintes:

- Multifuncionalidade: são necessárias em diferentes facetas da vida, tais como família, vida social, profissional.
- Transferibilidade: não são usadas apenas na escola, na sociedade ou no mundo do trabalho, mas também na vida pessoal, no desenvolvimento da carreira, na aprendizagem ao longo da vida, dentre outros.
- Baseadas na cognição: a sua construção envolve reflexões individuais ativas e processos mentais que incluem o pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade, inovação.
- Multidimensionalidade: são compostas por diferentes *clusters* de competências, tais como cognitivo, interpessoal, empresarial, preparação para o trabalho.
- Aprendizagem: são aprendidas no âmbito de um processo *on-going* através de diferentes contextos, tais como escola, redes sociais, contextos de trabalho.
- Abrangência: são mais abrangentes do que o conhecimento, sendo explicações e aplicações desse mesmo conhecimento.

Dentre as diversas competências transversais citadas, este artigo focará em três delas consideradas extremamente importantes para um melhor desempenho empresarial: Trabalho em Equipe; Inteligência Emocional e Resiliência e que também serão analisadas na pesquisa de campo.



3.1 TRABALHO EM EQUIPE

É um consenso de inúmeros autores e estudiosos sobre o assunto que o trabalho em equipe é fundamental para aumentar a produtividade de um setor. Ele favorece a troca de conhecimentos e habilidades entre as pessoas. Entretanto, vemos um retrato diferente nas organizações atualmente. As pessoas estão adoecendo com estresses, depressão, síndrome do pânico, e um dos grandes fatores é o relacionamento interpessoal com seus colegas ou com seus chefes, muitas vezes considerados tóxicos (termo amplamente utilizado para mencionar o quanto uma pessoa ou uma atitude faz mal a outra, produzindo alterações físicas e/ou psíquicas diversas, podendo causar sérias modificações de comportamento).

A relação “doentia” presenciada em muitas organizações é um dos fatores pelos quais se torna fundamental que as pessoas desenvolvam algumas habilidades transversais importantes como agir com equilíbrio emocional para conviver da melhor forma com seus colegas e superiores, melhorando o seu desempenho para o atingimento das metas da organização.

Mas trabalhar em equipe de forma produtiva requer alguns cuidados e algumas orientações específicas.

Um dos teóricos de gestão mais influentes hoje – Jeffrey Pfeffer, professor da Universidade de Stanford, percebe as relações interpessoais nas empresas de uma forma bastante direta:

“Não importa quão boa ou bem-intencionada são suas ideias, sempre haverá pessoas dentro e fora da sua organização que vão se opor a você. Fazer as coisas muitas vezes significa que você terá que bater de frente com pessoas que têm agendas concorrentes. Na minha carreira estudando o comportamento organizacional, eu tive o privilégio de testemunhar algumas técnicas incrivelmente eficazes de gestão de conflitos. São elas:

1. Mantenha-se focado nos objetivos mais essenciais.
2. Não lute por coisas que não importam.
3. Construa uma compreensão empática dos pontos de vista dos outros.
4. Mantenha seus amigos perto e seus inimigos mais perto ainda.
5. Use o humor para aliviar situações difíceis”. (PFEFFER, 2010):

O comportamento dos indivíduos é função de uma dinâmica grupal, independente das vontades individuais. Membros de um grupo de trabalho elaboram um vocabulário e um “dialeto” particulares, próprios a essa equipe, que permite “conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na enunciação abreviada, evitar comentários e explicações” (LE BOTERF, 1994 *apud* RETOUR *et al.*, 2011).

A competência coletiva que se forma em um grupo permite aos membros deste grupo forjar sua própria identidade e, ao mesmo tempo, se distinguir dos outros coletivos. É também uma base de economia dos custos de transação. Ela é elaborada em função das informações detidas pelos membros do coletivo. Não é resultado de uma soma de representações individuais, mas um patrimônio (mais ou menos) compartilhado que resulta de um verdadeiro trabalho de elaboração coletiva. (RETOUR *et al.*, 2011)

Percebe-se então ser *sine qua non* a potencialização do trabalho em equipe com uma melhor interação entre as forças, competências e habilidades diversas, sobretudo em uma época de mudanças organizacionais em que a intensa busca por produtividade, rapidez, flexibilidade e comprometimento com os resultados são constantes nas organizações.

Segundo Minicucci (1995), há diversas razões pelas quais os indivíduos passam a pertencer a grupos:

- Companheirismo – o homem sente a necessidade de estabelecer relações interpessoais.
- Identificação – o homem deseja “fazer parte de”, com envolvimento. Ser semelhante ou se identificar com algo ou alguém que lhe pareça semelhante é necessidade básica de qualquer ser humano.
- Compreensão – o homem necessita de estima e apoio.
- Orientação – o grupo coeso funciona como um guia para o comportamento mais adequado na solução de um problema.
- Apoio – o grupo oferece apoio ao indivíduo em suas atividades, dando-lhe a oportunidade de desenvolver a iniciativa e a criatividade.
- Proteção – o grupo protege o indivíduo se as pressões externas forem muito grandes.

Moscovici (2004) também percebe que a Identificação ou Concordância Permanente em grupo pode ser muito agradável – e assim concorda com Minicucci (1995), mas discorda ao dizer que ela também pode ser um fator de estagnação do sistema (morfoestase) e que o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para o desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese).

Ao afirmar que crises podem possibilitar mudanças importantes dentro de uma organização, Moscovici (2004) sugere maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos – desde a negação até a resolução adequada. As modalidades de lidar com os conflitos compreendem dois conjuntos de táticas: as de luta/fuga e as de diálogo.



Como tática de luta, Moscovici (2004) cita a competição, enquanto as de fuga abrangem a repressão e a evasão.

A *tática de competição* implica reconhecer o conflito e engajar-se na luta aberta contra o adversário. Muitas vezes no mundo dos negócios a competição é plenamente aceita como mecanismo de melhoria de qualidade, crescimento e desenvolvimento das empresas.

No âmbito de grupo, fica mais difícil admitir a validade da competição interpessoal para a obtenção de sucessos individuais ou a resolução de conflitos. A adoção de luta aberta contra o adversário pode deixar sequelas incontornáveis entre as pessoas envolvidas. O relacionamento pode se deteriorar a ponto de comprometer todo o desenvolvimento do trabalho em equipe (MOSCOVICI, 2004).

A *tática de repressão* citada por Moscovici (2004) traduz-se no uso da força para aniquilar o conflito. O que se consegue, na verdade, é a eliminação dos sintomas, não do conflito. A figura de autoridade cessa a disputa e proíbe manifestações sob a pena de aplicar punições. As partes em discórdia reprimem suas emoções, abstêm-se de discutir e controlam expressões comportamentais.

A *tática de evasão* abranda as emoções sem, de fato, enfrentar o conflito. “Quando um não quer, dois não brigam”. Sair da situação conflitiva, evitar interação, convívio e comunicação com o outro são exemplos de manobra de escape. A fuga ameniza a situação, mas não resolve o problema. É um procedimento de resguardo do relacionamento. Em longo prazo, a tática da evasão mostra-se ineficiente: não se pode escapar da realidade da vida o tempo todo. Corre-se o risco de ampliar a fuga psicológica da realidade através de mecanismos neuróticos e eventualmente psicóticos. (MOSCOVICI, 2004)

Daí surgem as inúmeras “doenças corporativas”: depressão, síndrome do pânico, gastrite, ansiedade.

Um grupo que se desenvolve para funcionar como uma verdadeira equipe aprende a utilizar outras modalidades de administração de conflitos chamadas *táticas de diálogo*: apaziguamento, negociação, confrontação e resolução de problemas. Quanto mais essa tática é usada, mais se desenvolve duas competências transversais importantíssimas: o equilíbrio emocional e a negociação. (MOSCOVICI, 2004)

A *tática de negociação* não pode efetuar-se em um contexto de emoções fortes. Negociações produtivas não acontecem durante uma rixa, ou logo após a mesma. É preciso recuperar o equilíbrio emocional para iniciar o diálogo destinado às alternativas de soluções de conflito.

Em primeiro lugar, é importante que haja mútua motivação positiva de ambas as partes para resolver os conflitos. Em segundo, a comunicação aberta e autêntica.

Na negociação, as partes em conflito esforçam-se em definir o objetivo específico: solução total ou controle do conflito. Uma parcela do processo é dedicada à clarificação da posição de cada participante, para que possa haver compreensão dos pontos de vista e das condutas do outro. É a chamada fase de diferenciação do diálogo, em que as diferenças de motivação, percepção, preconceitos, ideias e sentimentos são expressos. (MOSCOVICI, 2004)

Quando cada um já conhece a versão e os “fatos” do outro é que se pode iniciar a apresentação de propostas de reformulação da situação, através da discussão das alternativas convenientes e aceitáveis para ambos. Neste momento é possível exercitar a empatia que facilita a compreensão do mapa cognitivo e emocional do outro. Chega-se então ao diagnóstico do problema essencial e dos problemas sintomáticos, à conscientização da necessidade de esforços conjuntos para resolver os problemas comuns. (MOSCOVICI, 2004)

Profissionais que resolvem os seus conflitos de maneira assertiva conseguem fazer parcerias duradouras para o atingimento das metas de uma organização. Portanto, um trabalho em equipe eficiente é capaz de melhorar o desempenho empresarial.

3.2 Inteligência Emocional

Existem algumas controvérsias, mas o primeiro uso do termo “inteligência emocional” foi atribuído a Wayne Payne, citado em sua tese de doutorado em 1985 – *A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire*.

Porém, em 1983, Howard Gardner, em sua teoria sobre inteligências múltiplas (*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*), introduziu a ideia de incluir conceitos de inteligência intrapessoal (capacidade de compreender a si mesmo, entendendo seus medos e motivações) e de inteligência interpessoal (capacidade de compreender o outro).

Um profissional passa cerca de 8 horas por dia no ambiente corporativo, convivendo com pessoas que são, muitas vezes, bem diferentes da sua forma de pensar e agir. Soma-se a isso as pressões por prazos, situações de estresses com chefes ou colegas de trabalho, ansiedade pelas metas a serem atingidas. Diante deste cenário de turbulências, é fundamental aprimorar a inteligência emocional para compreender o outro, ampliando suas interações para um melhor desempenho em equipe.

A inteligência emocional está diretamente relacionada ao equilíbrio emocional – uma competência transversal importante obtida a partir do uso da razão como consequência do refinamento da emoção.



Publicações da *International Labour Organization*, Organização Mundial de Saúde e a *World Federation For Mental Health* (WFMH), em outubro de 2000, revelam que existe uma prevalência crescente de problemas mentais em ambiente de trabalho e que os custos com tais doenças têm aumentado para o governo, empregadores e pessoas. As organizações hoje admitem que o aumento de produtividade tenha relação direta com a saúde e bem-estar dos funcionários. (NASCIMENTO, 2006)

De acordo com Keyes *et al.* (2000) *apud* Nascimento (2006), a abordagem do modelo da organização positiva permite promover e sustentar bem-estar e saúde mental em seus empregados e esta ação pode viabilizar funcionários mais eficientes e construtivos, com crescimento pessoal, propósito de vida e contribuição social. A preocupação com bem-estar e bem-estar no trabalho tem levado inúmeros pesquisadores a se aprofundarem no assunto (KEYES, 1998; RYFF *et al.*, 2002; SIQUEIRA *et* PADOVAN, 2004; DINER, 2000; RYFF *et al.*, 2004; RYAN *et* DERCI, 2001). Muitos desses autores concordam que funcionários mais felizes e satisfeitos possuem maior bem-estar e são mais produtivos, eficazes e eficientes no contexto de trabalho.

Além disso, muitos estudos realizados sobre a inteligência emocional sugerem que pessoas com nível alto desta competência são capazes de ter relacionamentos mais profundos, constituir uma rede social mais segura, desenvolver uma liderança com a qual se possa construir uma equipe coesa, uma comunicação mais efetiva com os outros e que seja capaz de levar a cabo planos estratégicos empresariais com mais eficiência. Com isso, a inteligência emocional pode ser considerada como uma das novas e legítimas habilidades humanas que têm implicações para a atividade laboral, interferindo em fatores técnicos e emocionais entre trabalhadores (NASCIMENTO, 2006).

As pessoas emocionalmente inteligentes têm a possibilidade de escolher melhor o curso de suas ações quando inseridas em encontros sociais. Saber gerenciar emoções pode ajudar pessoas a nutrirem afetos positivos, evitarem ser subjugadas por afetos negativos e a enfrentarem o estresse (MAYER *et* SALVEY, 1997 *apud* NASCIMENTO, 2006).

Empregados mais capacitados, satisfeitos e envolvidos com seu trabalho são também aqueles que têm maior comprometimento afetivo com a organização (SIQUEIRA *et* GOMIDE JR., 2004 *apud* NASCIMENTO, 2006). Para a empresa, isto pode significar um aumento da produtividade e a diminuição do absenteísmo e do *turnover*. A dimensão saúde emocional no trabalho ganha relevância porque bem-estar no trabalho significa também a possibilidade de obtenção de empregados mais felizes, com menor probabilidade de adoecimento físico, psíquico ou moral, reduzindo custos relativos à restituição da saúde do

trabalhador e aumentando a produtividade do mesmo. Todos esses fatores levam a um melhor desempenho empresarial.

3.3 Resiliência

A palavra resiliência é originada do latim *resilio*, que significa voltar ao estado natural. O precursor dos estudos sobre resiliência foi o cientista inglês Thomas Young que em 1870 fazia pesquisas sobre a elasticidade de materiais. Mais tarde o termo foi incorporado pela física e passou a ser traduzido como a capacidade que certos materiais têm de acumular energia quando submetidos a um esforço. Cessado esse esforço, retornam ao seu estado natural sem sofrer deformações permanentes. A psicologia pegou este termo “emprestado” para estudar o comportamento dos indivíduos, chegando à conclusão de que pessoas resilientes são aquelas que enfrentam situações de forte estresse, mas conseguem dar a volta por cima transformando sofrimento em competência.

Para Waller (2001) *apud* Moraes *et al.* (2007), não é a ausência da adversidade, mas muitas vezes em função de sua presença que ocorre o processo de resiliência, e é o enfrentamento da situação adversa que possibilita o crescimento do indivíduo, promovendo benefícios a sua saúde mental.

A competitividade do mercado, a constante falta de tempo e a estafante jornada de trabalho têm levado muitos gestores e colaboradores a um nível altíssimo de superação de seus limites.

Essa competição intra e interorganizacional faz com que metas devam ser alcançadas em prazos cada vez mais curtos. A virtualização do tempo e do espaço introduz uma dimensão de trabalho a qualquer tempo e em qualquer lugar, tornando cada vez mais complexa a pressão sobre os colaboradores e gestores. A necessidade de atualização contínua de conhecimentos, dado que a inteligência torna-se um ativo valioso, gera tensão e necessidade de administrar o tempo pessoal entre o estudo, o trabalho e a vida pessoal e o conjunto destes elementos faz da administração da própria subjetividade uma competência estratégica para a sobrevivência do indivíduo no contexto do trabalho organizado (BARLACH, 2005).

Em virtude de muitas empresas não estarem adaptadas às crescentes transformações na conjuntura econômica e social da era da incerteza, seus colaboradores e líderes têm apresentado diversas disfunções, tais como: decisões mal tomadas, constantes conflitos com parceiros de trabalho, irritação momentânea entre outros. Os mais avançados podem ser: apatia, depressão, esgotamento físico ou psicológico. Os indivíduos nas organizações precisam administrar melhor suas emoções no ambiente de trabalho,



colocando-se na dianteira dos desafios. Caso contrário, desenvolverão várias disfunções inerentes ao processo das incertezas da conjuntura atual. (CONNER, 1995 *apud* MORAES *et al.*, 2007)

Desta forma, vê-se como necessário o desenvolvimento e o aprimoramento da resiliência para uma melhor gestão de processos e pessoas, contribuindo diretamente para o desempenho empresarial.

As pessoas resilientes geralmente são assertivas e, em ambientes corporativos, a assertividade representa uma das características fundamentais que devem compor o perfil de líderes e funcionários. Ser assertivo, diferentemente da passividade ou agressividade é ter a capacidade de colocar os seus pontos de vista de maneira positiva, clara e direta, tornando a comunicação mais eficaz. As pessoas resilientes enfrentam situações adversas com assertividade, conseguindo tomar decisões mais acertadas para superá-las.

Além disso, as pessoas resilientes também têm maior capacidade de controlar os impulsos e regular suas emoções. Por isso, dificilmente alguém verá uma cena de comportamento explosivo ou discussões que prejudicam o ambiente organizacional de pessoas resilientes. Elas também são dotadas de persistência, disciplina, generosidade, disponibilidade para o novo e capacidade de adaptação (ROCHA *et al.* MAGALHÃES, 2013)

A empresa *American Express Financial Advisors* desenvolve, desde 1992, um programa de treinamento em competência emocional para gerentes. Um dos objetivos é auxiliá-los a se transformarem em “assistentes emocionais” dos colaboradores que dependem deles. A capacitação contribui para que os gerentes desenvolvam uma maior consciência de suas próprias reações emocionais. O programa inclui treinamento em autoconhecimento, empatia e habilidades para as relações sociais. Conclui-se então que esta competência pode ser desenvolvida (ROCHA *et al.* MAGALHÃES, 2013)

Conforme visto, as competências apresentadas contribuem sobremaneira para uma melhor gestão empresarial nas organizações.

4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E DESEMPENHO EMPRESARIAL

Observamos, inicialmente, que a literatura sobre competências transversais considera estas como fundamentais para um melhor desempenho empresarial. Partindo do pressuposto que funcionários mais motivados, engajados, resilientes e que saibam agir com inteligência emocional nos momentos de maior adversidade produzem

com mais eficiência, nota-se claramente a relação entre os dois conceitos estudados.

Infelizmente, a literatura não é vasta quando se trata de gerenciar e aprimorar as competências transversais dos funcionários nas organizações.

Desta forma, foi proposta uma matriz para análise conceitual da competência transversal e desempenho empresarial. A matriz é formada por dois eixos: no eixo X encontram-se as competências transversais demonstradas pela força de trabalho e no eixo Y o desempenho empresarial.

Posteriormente, esta matriz foi utilizada para sugerir possíveis cenários encontrados em cada quadrante e, logo em seguida, foram propostas ações para os cenários encontrados.

A **Matriz 1** ilustra quatro quadrantes presentes nos dois eixos. O objetivo destes quadrantes é entender os diferentes cenários de uma organização.

Matriz 1: Matriz de análise conceitual da competência transversal e desempenho empresarial

Desempenho Empresarial	QUADRANTE 2 Alto Desempenho Empresarial Baixa Competência Transversal	QUADRANTE 3 Alto Desempenho Empresarial Alta Competência Transversal
	QUADRANTE 1 Baixo Desempenho Empresarial Baixa Competência Transversal	QUADRANTE 4 Baixo Desempenho Empresarial Alta Competência Transversal
	Competências Transversais demonstradas pela força de trabalho	

Fonte: O próprio autor

Na **Matriz 2** foram esboçados alguns possíveis cenários da situação encontrada em cada quadrante apresentado na **Matriz 1**.

Matriz 2: Matriz de análise conceitual da competência transversal e desempenho empresarial – possíveis cenários

Desempenho Empresarial	QUADRANTE 2 Possíveis Cenários: - Queda do desempenho empresarial a médio/longo prazo - Funcionários esgotados, e stressados com uma possível queda de produtividade a médio/longo prazo	QUADRANTE 3 Possíveis Cenários: - Utilização integral das competências transversais para a estratégia da empresa - Equipes motivadas, engajadas, comprometidas e autogerenciáveis
	QUADRANTE 1 Possíveis Cenários: - Alto turnover de funcionários - Baixo índice de satisfação dos funcionários - Líderes esgotados - Falta de estratégia empresarial	QUADRANTE 4 Possíveis Cenários: - Sub utilização das competências transversais para a estratégia da empresa - Profissionais desmotivados e apáticos a médio/longo prazo
	Competências Transversais demonstradas pela força de trabalho	

Fonte: O próprio autor



QUADRANTE 1 = Baixo desempenho empresarial e baixa competência transversal demonstrada pela força de trabalho.

Cenário: possivelmente a organização que se encontra neste estágio apresenta um alto índice de rotatividade e seus funcionários encontram-se desmotivados e pouco comprometidos. Os líderes estão esgotados, pois não percebem que o seu esforço esteja contribuindo para os resultados da organização. O *turnover* é alto, os estresses são constantes e não há uma estratégia empresarial forte que aprimore as capacidades / habilidades das pessoas para o atingimento das metas e objetivos da organização.

Empresas neste quadrante precisam agir rapidamente, pois poderão sofrer colapsos financeiros e até mesmo falência.

QUADRANTE 2 = Alto desempenho empresarial e baixa competência transversal demonstrada pela força de trabalho.

Cenário: Apesar de demonstrarem resultados financeiros positivos, as organizações que se encontram neste quadrante provavelmente apresentarão, a médio/longo prazo, quedas no seu desempenho empresarial, pois seus funcionários e líderes não demonstram competências transversais desenvolvidas. Este é o retrato que vemos hoje em muitas empresas e que será comprovada na pesquisa que foi realizada com diversos profissionais do mercado. São empresas que buscam resultado a qualquer custo. Os funcionários estão estressados, esgotados e, em pouco tempo, não conseguirão manter o patamar de produtividade que vêm atingindo. Caso nenhuma ação seja tomada, a tendência é que organizações neste estágio passem para o quadrante 1 e entrem em colapso.

QUADRANTE 3 = Alto desempenho empresarial e alta competência transversal demonstrada pela força de trabalho.

Cenário: As organizações que se encontram neste estágio estão utilizando integralmente as competências transversais de seus funcionários para o atingimento de suas metas. As equipes estão motivadas, engajadas e recebem desafios constantes.

QUADRANTE 4 = Baixo desempenho empresarial e alta competência transversal demonstrada pela força de trabalho.

Cenário: As empresas que se encontram neste estágio, possivelmente não estão utilizando a grande capacidade que a equipe possui de resiliência, comprometimento, inteligência emocional, comunicação clara e trabalho em equipe para o atingimento das suas metas. Esses profissionais precisam de desafios constantes e, caso nenhuma ação seja tomada, provavelmente a motivação e o comprometimento deles poderá cair. Ou pedirão demissão ou se tornarão profissionais extremamente medianos e acomodados. A falta de desafios e a falta da utilização plena das competências transversais podem levar a baixos níveis de comprometimento empresarial.

Na Matriz 3 são esboçadas sugestões de ações para os cenários encontrados. É possível verificar que treinamentos constantes nas competências transversais são sugeridos até mesmo nas organizações que já possuem funcionários com essas competências bem desenvolvidas.

Matriz 3: Matriz de análise conceitual da competência transversal e desempenho empresarial – sugestões de ações

Desempenho Empresarial	<p>Sugestões de ações para o cenário encontrado: Treinamento constante para o aprimoramento das competências transversais. Alinhamento das competências transversais às metas da organização. Acompanhamento sistemático dos resultados / motivação da força de trabalho.</p>	<p>Sugestões de ações para o cenário encontrado: Manutenção das competências transversais a partir de treinamentos constantes. Alinhamento de toda nova estratégia organizacional às competências transversais.</p>
	<p>Sugestões de ações para o cenário encontrado: Diagnóstico organizacional para a identificação dos problemas. Treinamento das competências transversais para os funcionários. Alinhamento das estratégias empresariais às competências/habilidades dos funcionários. Monitoramento constante do comprometimento dos funcionários às metas da organização.</p>	<p>Sugestões de ações para o cenário encontrado: Alinhamento das competências transversais demonstradas pelos funcionários à estratégia da organização. Identificação das causas principais de baixa produtividade dos funcionários e ações corretivas. Desafios constantes aos funcionários para que utilizem de forma eficientes suas competências transversais.</p>
	Competências Transversais demonstradas pela força de trabalho	



QUADRANTE 1 = Baixo desempenho empresarial e baixa competência transversal demonstrada pela força de trabalho

Ações sugeridas: Um diagnóstico inicial foi sugerido, visando entender os motivos reais do baixo desempenho empresarial e da baixa competência transversal. Nas pesquisas de clima organizacional, é possível analisar o nível de satisfação e comprometimento dos empregados e, assim, correlacionar estes indicadores com as competências transversais.

Posteriormente, sugere-se um treinamento para todos os funcionários de algumas competências transversais como resiliência, assertividade, negociação, comunicação e equilíbrio emocional. Durante este processo, é importante reestruturar a Gestão de Desempenho da empresa com definição clara de metas / responsabilidades por funcionário. Empregados motivados são aqueles que têm desafios, mas também aqueles que possuem habilidades para atingi-los. São aqueles que conseguem visualizar um sentimento de propósito nas atividades que realiza.

O alinhamento das competências transversais às metas da organização proposta em praticamente todos os cenários pode acontecer no momento do planejamento da Gestão de Desempenho. As metas de cada cargo precisam estar alinhadas não apenas à sua descrição, mas também aos comportamentos necessários exigidos pelo cargo, conforme pode ser visto no exemplo 1 a seguir:

Exemplo 1: Cargo: Analista de RH pleno

Meta 1: Elaborar um programa de Gestão do Conhecimento para 2015.

Competências técnicas: definidas pela empresa.

Competências transversais exigidas: Trabalho em equipe, Negociação, Compartilhamento de informações e Assertividade.

E assim, durante o processo de avaliação de desempenho da Meta 1, o funcionário será avaliado concomitantemente nas competências técnicas e nas competências transversais.

QUADRANTE 2 = **Alto desempenho empresarial e baixa competência transversal demonstrada pela força de trabalho.**

Ações sugeridas: O treinamento das competências transversais foi sugerido, sobretudo porque a médio / longo prazo uma empresa não se sustenta apenas demonstrando resultados financeiros. Líderes precisam desenvolver capacidades de resiliência, superação e equilíbrio emocional. Empresas que buscam resultados a qualquer custo não conseguem se manter de forma perene. Outro ponto sugerido é o acompanhamento sistemático tanto dos resultados financeiros como da satisfação dos funcionários.

Satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho. (REBOUÇAS, 2006)

QUADRANTE 3 = **Alto desempenho empresarial e alta competência transversal demonstrada pela força de trabalho.**

Ações sugeridas: A grande dificuldade que muitas empresas enfrentam não é atingir os seus resultados, mas se manter nas posições que conquistaram. Anualmente, ao ser esboçado o planejamento estratégico da empresa, é importante que o mesmo esteja alinhado às competências transversais que a organização espera dos seus funcionários, monitorando periodicamente os resultados individuais e de equipe. As empresas conseguirão vantagens competitivas junto aos seus concorrentes se conseguirem alinhar habilidades técnicas e comportamentais ao atingimento das metas.

QUADRANTE 4 = **Baixo desempenho empresarial e alta competência transversal demonstrada pela força de trabalho.**

Ações sugeridas: Uma mão de obra qualificada, mas sem desafios tende a se tornar apática. O esquema (figura 1) desenvolvido pelo psicólogo húngaro-americano Mihaly Csikszentmihalyi mostra que profissionais com habilidades elevadas, mas sem desafios tendem a se desmotivar, relaxar e, conseqüentemente, diminuir o comprometimento com a empresa.

Sugere-se, neste cenário específico, que sejam dados desafios aos funcionários para que estes possam utilizar plenamente as suas habilidades técnicas e comportamentais.

As matrizes de análise conceitual propostas poderão ser testadas para futuras análises de definições conceituais que sejam apresentadas na literatura sobre competência transversal e desempenho empresarial.

5. PESQUISA DE CAMPO

No período de Julho e Agosto de 2014, foi realizada uma pesquisa com 59 profissionais inseridos no mercado de trabalho em diversas áreas de atuação: seguradoras, petróleo e gás, engenharia e varejo. O principal objetivo era verificar e analisar a correlação existente entre desempenho empresarial e competências transversais.

Ela foi aplicada *online* via sistema Survey Monkey (<https://pt.surveymonkey.com/>) e as questões descritas a seguir encontram-se no anexo 1.

- Faixa etária
- Cargo atual



- Os profissionais que trabalham com você (pares, colegas, gerentes) demonstram as seguintes competências: equilíbrio emocional, espírito de equipe, resiliência, comprometimento e comunicação eficaz. (Escala utilizada: sempre, às vezes, raramente, nunca)
- Os resultados atuais da sua área / setor / gerência estão: Acima do que a empresa espera / Na média

do que a empresa espera / Aquém das expectativas da empresa

- Você acredita que profissionais que apresentam competências comportamentais / transversais bem desenvolvidas são mais produtivos no trabalho?

Os resultados serão vistos a seguir:

a) Faixa etária dos respondentes:

Faixa Etária	Total	Participação %
De 18 a 24 anos	2	3,39%
De 25 a 35 anos	16	27,12%
De 36 a 50 anos	33	55,93%
A partir de 51 anos	8	13,56%
Total	59	100,00%

Fonte: O próprio autor

b) Cargo atual dos respondentes:

Cargo atual	Total	Participação %
Analista	8	13,56%
Assistente	6	10,17%
Consultor	13	22,03%
Coordenador / Supervisor	8	13,56%
Gerente	11	18,64%
Superintendente	2	3,39%
Técnico	5	8,47%
Outro	6	10,17%
Total	59	100,00%

Fonte: O próprio autor

Outro: Administrador, Chefe de Divisão, Estagiário e Operador de Caixa.

c) Competências transversais demonstradas pelos pares, colegas e gerente:

Competências demonstradas pelos pares, colegas e gerente	Distribuição de Frequência				
	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Total
Equilíbrio emocional	13,56%	66,10%	16,95%	3,39%	100,00%
	8	39	10	2	59
Espírito de equipe	32,20%	52,54%	13,56%	1,69%	100,00%
	19	31	8	1	59
Resiliência	11,86%	54,24%	28,81%	5,08%	100,00%
	7	32	17	3	59
Comprometimento	38,98%	54,24%	6,78%	0,00%	100,00%
	23	32	4	0	59
Comunicação eficaz	8,47%	52,54%	32,20%	6,78%	100,00%
	5	31	19	4	59

Fonte: O próprio autor



Os pontos positivos deste resultado referem-se às competências Espírito de Equipe e Comprometimento, nas quais quase 90% dos respondentes disseram que seus pares, colegas e gerentes demonstram sempre ou às vezes no dia a dia do trabalho.

Os pontos de aprimoramento referem-se às competências Resiliência e Comunicação, nas quais quase 30% dos respondentes disseram que raramente os seus pares, colegas e gerentes demonstram no dia a dia do trabalho.

d) Resultados atuais da gerência / área / setor:

Os resultados atuais da sua gerência/área/setor	Total	Participação %
Acima do que a empresa espera	11	18,64%
Na média do que a empresa espera	42	71,19%
Aquém das expectativas da empresa	6	10,17%
Total	59	100,00%

Fonte: O próprio autor

Apenas 18% dos respondentes disseram que os resultados da sua área estão acima do que a empresa espera. Se fizermos uma correlação deste resultado com os das competências transversais, podemos perceber que a falta da Resiliência e de uma Comunicação eficaz podem estar influenciando neste resultado.

O Comprometimento e o Espírito de equipe demonstrados pelos respondentes podem estar contribuindo para que 71% dos respondentes afirmem que os resultados da sua área / setor / empresa estejam na média do que se é esperado.

Entretanto, resultados medianos não se sustentam, sobretudo nos dias atuais, em que a concorrência está bem mais acirrada.

Posteriormente, foram analisados os resultados das competências transversais dos respondentes cuja área / setor apresenta resultados **acima** do que a empresa espera (total de 11 respondentes).

Competências transversais e empresas cujos resultados são superiores ao que se espera	Distribuição de Frequência				
	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Total
Equilíbrio emocional	9,09%	90,91%			100,00%
	1	10			11
Espírito de equipe	63,64%	36,36%			100,00%
	7	4			11
Resiliência	18,18%	63,64%	18,18%		100,00%
	2	7	2		11
Comprometimento	45,45%	45,45%	9,09%		100,00%
	5	5	1		11
Comunicação eficaz		63,64%	36,36%		100,00%
		7	4		11

Fonte: O próprio autor

É possível perceber que houve uma incidência positiva na escala SEMPRE para as competências Espírito de Equipe e Comprometimento. As competências que precisam de um aprimoramento seriam a Resiliência e a Comunicação eficaz.

Para fazer um comparativo, foram analisados os resultados das competências transversais dos respondentes cuja área / setor apresenta resultados **aquém** das expectativas do que a empresa espera (total de 06 respondentes). Os resultados podem ser vistos a seguir:



Competências transversais em empresas cujos resultados estão aquém do que se espera	Distribuição de Frequência				
	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Total
Equilíbrio emocional	16,67%	50,00%	16,67%	16,67%	100,00%
	1	3	1	1	6
Espírito de equipe		50,00%	50,00%		100,00%
		3	3		6
Resiliência		33,33%	50,00%	16,67%	100,00%
		2	3	1	6
Comprometimento	16,67%	50,00%	33,33%		100,00%
	1	3	2		6
Comunicação eficaz		16,67%	50,00%	33,33%	100,00%
		1	3	2	6

Fonte: O próprio autor

Comparando os dois resultados, é possível perceber com clareza que, nas empresas onde os resultados estão acima do que a empresa espera, os profissionais demonstram possuir Espírito de Equipe e Comprometimento. A Comunicação e a Resiliência seriam as duas competências a serem aprimoradas mesmo nas empresas com bons resultados empresariais.

Para as empresas que possuem resultados aquém do esperado, nota-se que os profissionais apresentam baixo desenvolvimento das competências Espírito de Equipe, Resiliência e Comunicação eficaz. Estas competências precisam ser trabalhadas sobremaneira nestas organizações.

e) Profissionais com competências transversais desenvolvidas produzem mais?

Correlação competências transversais e produtividade	Total	Participação %
Sim	55	93,22%
Não	3	5,08%
Outro	1	1,69%
Total	59	100,00%

Fonte: O próprio autor

Outro: “Sim, mas somente se o perfil da empresa tiver uma cultura que permita essa interface comportamental. Um bom exemplo são as empresas de cultura ou tecnologia da informação. Empresas na área de educação perdem porque isso se trata de um diferencial competitivo que não tem valor real no mercado.”

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta pesquisa foi responder à seguinte questão: existe correlação entre competências transversais e desempenho empresarial? E, para responder a esta questão, foram elencadas e analisadas as principais competências transversais que impactam diretamente no desempenho empresarial: trabalho em equipe, resiliência e inteligência emocional.

De acordo com a literatura investigada, percebe-se que o conceito de competências transversais vem consolidando-se como interdisciplinar e associado a uma abordagem

sistêmica. É possível correlacionar a importância do aprimoramento destas competências, por parte dos funcionários, a um melhor desempenho empresarial. Logo, esse conceito requer a sua incorporação à estratégia da organização, pois tem se tornado um fator crítico de sucesso.

A correlação entre os dois conceitos, que são pauta deste estudo, foi ilustrada em 3 (três) matrizes e os cenários esboçados nessas matrizes sugerem que as empresas façam um diagnóstico organizacional da sua situação atual, identificando as competências transversais dos seus funcionários que precisam ser aprimoradas para um melhor desempenho de seus negócios.

Recomenda-se ainda que as competências transversais estejam alinhadas às metas dos funcionários e sejam avaliadas periodicamente nos processos de avaliação de desempenho das empresas. Para isso, é fundamental que, na descrição de cada cargo, as organizações foquem não apenas nas competências técnicas, mas também nas competências transversais.



A pesquisa de campo mostrou não apenas a correlação entre os resultados empresariais e as competências transversais, mas também a importância do aprimoramento da Resiliência e da Comunicação para uma melhor gestão de desempenho dos negócios.

Além disso, é importante que as organizações elaborem um plano de ação que vise aprimorar as competências transversais dos profissionais nas organizações, atrelando-as aos resultados empresariais.

Recomenda-se o plano a seguir, utilizando o método de gestão PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir) e que contemple as seguintes etapas:

1ª etapa – Planejar

- Identificar as competências transversais / comportamentais exigidas de cada funcionário, baseando-se nos valores e cultura da organização;
- Analisar as competências técnicas e comportamentais / transversais exigidas para cada cargo da organização;
- Atrelar as competências comportamentais / transversais a cada cargo, correlacionando-as com as metas da organização a serem atingidas;
- Elaborar avaliação de desempenho com foco nas competências técnicas e comportamentais / transversais.

2ª etapa – Executar

- Aplicar a avaliação de desempenho individual com foco nas competências técnicas e comportamentais / transversais.

3ª etapa – Verificar

- Analisar os resultados da avaliação de desempenho individual;
- Identificar os cargos que apresentam resultados empresariais abaixo das expectativas da organização;
- Identificar as competências transversais que necessitam de aprimoramento para os cargos que apresentam resultados empresariais abaixo das expectativas da organização;
- Identificar os funcionários com baixo desempenho técnico e/ou comportamental.

4ª etapa – Corrigir

- Elaborar plano de treinamento corporativo que contemple as competências comportamentais / transversais a serem aprimoradas por toda a organização;
- Elaborar plano de treinamento das competências comportamentais / transversais para os cargos

cujos resultados estão abaixo das expectativas da organização;

- Elaborar plano de treinamento individual das competências comportamentais / transversais dos funcionários que apresentem baixo desempenho técnico e comportamental;
- Aplicar os treinamentos e medir, periodicamente, se o desempenho dos funcionários – individual ou por cargo – sofreu melhorias com o aprimoramento das competências transversais.

Ao treinar os funcionários nas competências comportamentais / transversais que impactam diretamente em seus resultados empresariais, as organizações poderão melhorar os seus resultados financeiros, utilizando eficientemente as competências transversais de cada funcionário e estimulando-o a atingir e a superar as suas metas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barlach, L. (2005), O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito, Tese de mestrado em Psicologia Social, Universidade de São Paulo, Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/LiseteBarlach.pdf> (Acesso em 13 de Janeiro de 2015).

Bergamini, Cecília W. (2005), Psicologia Aplicada à Administração de Empresas. 4 ed., Atlas, São Paulo.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2009), Flow: The Psychology of Optimal Experience, HarperCollins e-book, disponível em: <http://www.amazon.com.br/Flow-P-S-Mihaly-Csikszentmihalyi-ebook/dp/B000W94FE6> (Acesso em 21 de Janeiro de 2015).

McClelland, David C. (1973), "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", *American Psychologist*, Disponível em: <http://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (Acesso em 22 de Janeiro de 2015).

Medeiros, Paula Cristina, Loureiro, Sonia Regina, Linhares, Maria Beatriz Martins e Marturano, Edna Maria (2000), A Auto-Eficácia e os Aspectos Comportamentais de Crianças com Dificuldade de Aprendizagem, Revista Psicologia, Reflexão e Crítica, ISSN 0102-7972. Porto Alegre, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v13n3/v13n3a02.pdf> (Acesso em 19 de Dezembro de 2014).

Minicucci, Agostinho (1995), Psicologia Aplicada à Administração, Atlas, São Paulo.

Moraes, Simone Cristina Silva, Resende, Luis Maurício e Leite, Magda Lauri Gomes (2007), Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza, Congresso Internacional de Administração, disponível em: <http://>



www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202007/Congressos/Internacionais/2007%20-%20ADM/21.pdf (Acesso em: 13 de Janeiro de 2015).

Moscovici, Fela (2004), *Equipes Dão Certo. A Multiplicação do Talento Humano*, 9 ed., José Olympio, Rio de Janeiro.

Moscovici, Fela (1995), *Equipes Dão Certo. A Multiplicação do Talento Humano*, 2 ed., José Olympio, Rio de Janeiro.

Nascimento, Silvana Helal (2006), *As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho*, Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2007-01-03T135525Z-125/Publico/Silvana%20Helal%20Nascimento.pdf (Acesso em 13 de Janeiro de 2015).

Pfeffer, Jeffrey (2010), *Power: Why Some People Have It—and Others Don't*, 1 ed., Harper Business.

Quelhas, O. L. G.; FRANÇA, S. L. B (2006), *Análise de fatores para gestão de mudanças: Gestão do Conhecimento, Intra-empendedorismo e Engenharia de Resiliência*, XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530350_8211.pdf (Acesso em 22 de Janeiro de 2015).

Rebouças, Denise, Legay, Letícia Fortes e Abelha, Lúcia (2006), "Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental", *Revista Saúde Pública*, 2007; 41(2):244-50. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/32220-37323-1-PB.pdf> (Acesso em 22 de Janeiro de 2015).

Retour, Didier, Picq, Thierry, Defélix, Christian, Ruas, Roberto e colaboradores (2011), *Competências coletivas no limiar da estratégia*, Bookman Editora, Porto Alegre.

Rocha, Maristela e Magalhães, Sílvio Reis de Almeida (2013), "Jovialismo, Resiliência, Assertividade. Aspectos relevantes no ambiente corporativo", *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, Três Corações, v. 10, n. 1, pp. 306-314, jan./jul. 2013, doi: <http://dx.doi.org/10.5892%2F847>, disponível em: <http://revistas.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/847> (Acesso em 22 de Janeiro de 2015).

Silva, Paulo Antônio Gonçalves (2008), *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração do Mercado de Trabalho*, URI: <http://hdl.handle.net/1822/9156>, Universidade do Minho, disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9156> (Acesso em 22 de Janeiro de 2015).



ANEXO 1: Questionário Pesquisa (fonte: O próprio autor)

*1. Qual é a sua faixa etária?

- De 18 a 24 anos
 De 25 a 35 anos
 De 36 a 50 anos
 A partir de 51 anos

*2. O seu cargo atual é:

- Técnico
 Assistente
 Analista
 Consultor
 Coordenador / Supervisor
 Gerente
 Superintendente
 Outro (especifique)

*3. Os profissionais que trabalham com você (pares, colegas, gerentes) demonstram as seguintes competências:

	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Equilíbrio emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espírito de equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*4. Os resultados atuais da sua área / setor / gerência estão:

- Acima do que a empresa espera
 Na média do que a empresa espera
 Aquém das expectativas da empresa

*5. Você acredita que profissionais que apresentam competências comportamentais / transversais bem desenvolvidas são mais produtivos no trabalho?

- Sim
 Não
 Outro (especifique)

Concluído