

## Canal da Estratégia – Joel Solon Farias de Azevedo

Gestão da Estratégia, Projetos,  
Processos e Pessoas

---

### Inovação, iniciativa... Por que as competências avaliadas pelos líderes não mudam?

Publicado em 02/09/2011 por Joel Solon Farias de Azevedo

em [www.administadores.com.br](http://www.administadores.com.br)

Ser comunicativo, ter espírito de liderança, iniciativa, inovação e ainda saber trabalhar em equipe com facilidade. Há muito tempo que essas são as principais competências que os líderes avaliam em seus colaboradores, independentemente da área e posição hierárquica ocupada. A impressão que se tem é a de que, mesmo com toda a tecnologia e todas as mudanças impetradas pelo setor de Recursos Humanos, na hora da avaliação, prevalecem as características de sempre. Afinal, o que mudou nesse processo?

“Algumas competências se renovam e outras permanecem”, observa o sócio da Search Consultoria em Recursos Humanos, Wagner Piolla. Ele explica que aquelas características básicas que os líderes levam em conta na hora de avaliar os seus colaboradores não mudam exatamente porque constituem a base de um bom profissional. “Essas características alicerçam o profissional e a organização”, avalia.

E mesmo outras competências que foram agregadas àquelas básicas, como resiliência, orientação para o cliente e autodesenvolvimento, não destoam das características que norteiam os bons profissionais, pois elas surgiram a partir das competências-base. Para a consultora de Outplacement da Ricardo Xavier Recursos Humanos, Maria Helena Mazzari, com o passar do tempo, as técnicas para avaliar os profissionais se aperfeiçoaram, o que permitiu uma melhor compreensão do profissional. “Antes, tínhamos uma visão mais generalista”.

De acordo com ela, houve um aprofundamento na avaliação. Hoje, é possível discriminar cada competência de acordo com a política, cultura e objetivo da empresa. Para Piolla, o que mudou é a intensidade e o grau de cada competência, tendo em vista as necessidades da organização. “Para cada vaga, há uma demanda, um tipo de competência”. Para a consultora do IDORT Beatriz Mendonça, as avaliações dos colaboradores de uma organização estão ancoradas com a prática e com os valores dessa organização com foco no resultado.

#### Em time que está ganhando...

O resultado é o principal motivo para que as competências gerais exigidas não terem mudado muito ao longo do tempo. “Porque são competências que trazem resultado”, sustenta Piolla. E já que, em time que está ganhando, não se mexe, os especialistas consultados listaram as dez principais competências exigidas pelos líderes de seus colaboradores. Muitas se repetem, mas cada especialista coloca uma visão que considera a mais relevante dentro de cada competência. Confira:

#### Beatriz Mendonça, consultora do IDORT:

- 1 – Foco nos resultados: “O que uma empresa quer é resultados”, afirma.
- 2 – Interrelação: Facilidade que o colaborador tem em trabalhar em equipe.
- 3 – Iniciativa: Se o profissional busca saídas para situações antigas.
- 4 – Atendimento ao cliente: O que o profissional faz para mudar o atendimento ao cliente.
- 5 – Visão sistêmica: “Algumas empresas não pensam apenas nas metas, mas no processo”, diz Beatriz. Aqueles que têm visão sistêmica entendem a importância de cada área da empresa, a interdependência entre as partes.

- 6 – Capacidade de mudanças: Também chamada de flexibilidade e difundida como resiliência. É a capacidade que os profissionais têm de lidar com situações difíceis sem prejudicar os resultados.
- 7 – Diversidade: “São pessoas que estão preparadas para o futuro”, afirma. É a capacidade de o profissional lidar com a diversidade de situações e pessoas que uma organização possui.
- 8 – Inovação: A capacidade de ter ideias criativas e inovadoras.
- 9 – Confiança: É o conhecimento sobre o que o profissional está fazendo. Esse profissional confia nele, no produto e na empresa e, por isso, tem facilidade em decidir. “É bem diferente de arrogância”, alerta Beatriz.
- 10 – Visão para projetos: É a facilidade em desenvolver e conduzir novos projetos de olho nos objetivos da empresa.

#### **Wagner Piolla, sócio da Search Consultoria em Recursos Humanos**

- 1 – Comunicação: “O quanto você é claro na forma de lidar com a equipe?”, pergunta Piolla. Essa competência ajuda o profissional a se posicionar e criar alianças.
- 2 – Liderança: Velha conhecida dos profissionais, ter espírito de liderança ajuda o líder a perceber quem pode ascender hierarquicamente. “É o líder no sentido de envolver as pessoas. Esse profissional é um porta-voz para que a equipe caminhe para o resultado”, explica Piolla.
- 3 – Trabalho em equipe: “É uma competência que você vai adquirindo ao longo da carreira”. Também bem conhecida, essa competência mostra a facilidade que o profissional tem de trabalhar com seu grupo. Está intimamente ligada a outra competência, a da facilidade de informação.
- 4 – Foco nos resultados: O profissional com essa competência está em linha com a política da empresa e supera o que a organização espera dele em termos de resultados.
- 5 – Orientação para o cliente: Assim como Beatriz, Piolla acredita que as empresas hoje estão cada vez mais se colocando no lugar do cliente com o objetivo de melhor atendê-lo.
- 6 – Visão estratégica: “É o profissional que consegue fazer uma leitura do mercado”, explica Piolla.
- 7 – Criatividade: seria para Piolla o que Beatriz definiu como inovação. É a capacidade de o profissional pensar diferente.
- 8 – Relacionamento interpessoal: A facilidade de saber e manter relacionamentos entre as pessoas não só da equipe, mas do mercado.
- 9 – Gerenciamento de pessoas: Semelhante à facilidade de se relacionar com as pessoas, de trabalhar em equipe, o profissional que tem essa competência consegue lidar com situações advindas desses relacionamentos.
- 10 – Resiliência: É a capacidade de os profissionais se moldarem às situações. “O profissional encara turbulências todos os dias”, considera Piolla. Com isso, o profissional, na visão dos líderes, deve passar por essas situações difíceis sem alterar seu desempenho.

#### **Maria Helena Mazzari, consultora de Outplacement da Ricardo Xavier Recursos Humanos:**

- 1 – Comunicação: “A capacidade de promover a interação de informação”, afirma Maria Helena.
- 2 – Comprometimento: O líder quer resultados e, além disso, o profissional deve cumprir prazos.
- 3 – Iniciativa: É a capacidade que o profissional tem para propor soluções, ideias e desenvolver novos projetos.
- 4 – Organização: Facilidade de o profissional de organizar suas ideias e projetos de maneira que o ajude a atingir metas
- 5 – Trabalho em equipe: “O profissional deve ter bons relacionamentos em níveis hierárquicos”, afirma Maria Helena.
- 6 – Empatia: É a capacidade que o profissional tem de se colocar no lugar do outro, tanto cliente como outro membro da equipe.
- 7 – Inovação: “Competência de implementar novas ideias, que adicionem valores ao processo”, explica Maria Helena.

- 8 – Flexibilidade: Para a consultora, os profissionais que têm facilidade de adaptar-se a novos locais, pessoas e novas situações ganham pontos com os líderes.
- 9 – Resiliência: A facilidade de trabalhar sobre pressão.
- 10 – Autodesenvolvimento: Maria Helena vê essa competência como uma das mais importantes dentre as demais. “É o profissional disposto a aprender e compartilhar conhecimentos”, afirma.

### **Comportamento x técnica**

Os especialistas ouvidos são seguros ao dizer que o lado comportamental ganha cada vez mais importância na avaliação que os líderes fazem de seus colaboradores. “O que lhe abre as portas é a parte técnica, mas o que vai manter você na empresa é o lado comportamental”, afirma Maria Helena.

Esta entrada foi publicada em [Gestão Estratégica](#) e marcada com a tag [canal da estratégia](#), [gestão de pessoas](#), [gestão estratégica de pessoas](#), [gestão por competências](#).  
Adicione o [link permanente](#) aos seus favoritos.

---

**Canal da Estratégia – Joel Solon Farias de Azevedo**

*Orgulhosamente criado com WordPress and WPTouch*