



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII- GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ-PATOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA CALINE BORGES**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO COM OS GESTORES DO CAMPUS  
VII DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – PATOS/PB.**

**PATOS- PB**

**2012**

**ANA CALINE BORGES**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO COM OS GESTORES DO CAMPUS  
VII DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – PATOS/PB.**

Artigo apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. MSc. Simone Costa  
Silva

**PATOS- PB**

**2012**

**ANA CALINE BORGES**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO COM OS GESTORES DO CAMPUS VII DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – PATOS/PB.**

Artigo apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 04/07/12

**BANCA EXAMINADORA:**

Simone Costa Silva

Profª. MSc. Simone Costa Silva  
Orientadora Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Erika Campos Marinho de G. Pires

Profª. MSc. Erika Campos Marinho de Góes Pires  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Joácio de Oliveira Costa

Profª. Esp. Joácio de Oliveira Costa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

B732c BORGES, Ana Caline

Competências gerenciais: um estudo com os gestores do Campus VII da Universidade Estadual da Paraíba / Ana Caline Borges.  
Patos: UEPB, 2012.  
26f

Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso - (TCC) - Universidade Estadual da Paraíba).  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Msc. Simone Costa e Silva.

1. Recursos Humanos 2. Competências Gerenciais  
I. Título II. Silva, Simone Costa.

CDD 658.3

## da Universidade Estadual da Paraíba – Patos/PB.

Ana Caline Borges <sup>1</sup>

### RESUMO

No atual contexto de competitividade os recursos financeiros e tecnológicos não são mais suficientes para conferir às organizações diferencial competitivo. Desta forma, os indivíduos e suas competências passam a ser os elementos de diferenciação estratégica para o sucesso corporativo. Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo analisar as competências gerenciais indispensáveis aos professores em cargo de gestão no Campus VII da UEPB através do grau de importância dado pelos mesmos aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais a função de gestor. Para isso, este estudo utilizou-se de pesquisa exploratória e descritiva de abordagem quali-quantitativa, além de um estudo de caso; tendo como ferramenta básica a aplicação de questionário fechado, o qual se baseou nos modelos de Urbanavicius Jr *et al.* (2006) e Leboyer *apud* Gramigna (2002). Os resultados apontaram que as competências, capacidade para resolução de problemas e ética profissional foram as que obtiveram maior relevância para a função gerencial conforme os pesquisados, sendo o empreendedorismo citado como de menor valor atribuído para o sucesso gerencial. Em âmbito geral, os gestores da instituição de ensino compreendem a relevância das competências gerenciais assinaladas, contudo alguns atributos indispensáveis ao processo gerencial deixaram de ser melhor avaliados.

**Palavras-Chave:** Competências; Competências gerenciais; Processo gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

É sabido que as mudanças sócio-econômicas, conduzidas principalmente pela globalização, demandam das organizações maior flexibilização nas suas operações; além da incorporação ao ambiente institucional de novos modelos de gestão capazes de conquistar mercados outrora pretendidos, intensificar sua competitividade e gerenciar riscos e ameaças aos negócios.

Embora as organizações possuam recursos financeiros e tecnológicos capazes de atuar nesse cenário inconstante e mutável, se faz necessário considerar o recurso mais importante que viabiliza os negócios de uma empresa, as pessoas (PICARRELI, 2002). Dessa

---

<sup>1</sup> Autora, Graduada em Administração pela UEPB - e-mail: calineadm@hotmail.com

forma, na medida em que as fontes tradicionais de vantagem competitiva não são suficientes para garantir uma posição de destaque às organizações, os indivíduos e suas competências passam a ser os elementos de diferenciação estratégica para as empresas.

Sendo assim, “o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (FLEURY & FLEURY, 2001:185). Tais atributos pessoais resultam numa maior capacitação profissional e aprendizado contínuo dos parceiros da organização, e essa qualificação individual se traduz em resultados para o negócio.

Todavia, a adoção desse novo modelo de gestão baseado em competências incide também na substituição do treinamento tradicional, de formação apenas técnica, que já não corresponde às exigências do mercado atual pelo desenvolvimento contínuo dos colaboradores visando alinhar os objetivos individuais às estratégias estabelecidas na organização.

Nesse sentido, o conhecimento e o desenvolvimento de competências gerenciais tornam-se imprescindíveis ao processo estratégico de gestão, já que os gestores são os principais responsáveis pela utilização coerente dos recursos produtivos da organização e mobilização dos colaboradores em função do alcance de resultados organizacionais.

Para tanto, se faz necessário que as corporações identifiquem seus gestores potenciais e suas eventuais carências para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal as estratégias organizacionais.

Desta forma, baseando-se no pressuposto que o desenvolvimento de competências gerenciais permite que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia competitiva da instituição, surge a seguinte indagação: **Quais as competências gerenciais relevantes aos professores que ocupam cargos de gestão no Campus VII da UEPB?**

Diante do exposto o presente artigo apresenta como objetivo geral **analisar as competências gerenciais necessárias aos professores em cargo de gestão no Campus VII da UEPB através do grau de importância dado pelos mesmos aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais a função de gestor**; e como objetivos específicos identificar as competências mais empregadas pelos docentes da UEPB na prática das atividades de gestão, comparar o grau de importância dado pelos gestores às competências identificadas e confrontar os resultados com os padrões de eficácia gerencial apontados na literatura.

Assim sendo, o interesse sobre o tema competências gerenciais se justifica devido a necessidade das organizações contemporâneas em antecipar-se às constantes mudanças ocorridas no mundo dos negócios, e para que isso aconteça necessitam além de uma estrutura organizacional eficiente, de indivíduos talentosos e competentes de modo que ocorra a consolidação dos objetivos da empresa.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS

O processo de gestão atual sofre influências dos inúmeros desafios pelo qual passam as organizações modernas, e essas transformações são oriundas da globalização, do acesso a novas tecnologias e de um maior compartilhamento de informações (DAFT, 2006).

Dessa forma, práticas administrativas que outrora foram eficazes para o sucesso organizacional, hoje não mais possuem relevância devido à demanda por uma gestão mais flexível, inovadora, participativa e comprometida com os objetivos organizacionais em substituição a administração tradicional arraigada em princípios conservadores de centralização de decisões e burocratizações de processos.

Segundo Daft (2006) essa moderna abordagem administrativa impõe a presença de um novo tipo de líder que possa direcionar as empresas a enfrentar essa turbulência nos negócios, pois são os gerentes que criam as condições e o ambiente que permitem a sobrevivência e a prosperidade das organizações.

Inseridas nesse contexto de incertezas e imprevisibilidade as corporações estão dispensando atenção permanente às inovações gerenciais objetivando gerir de maneira eficiente e eficaz os recursos disponíveis. Isso ocorre devido o gerente ser responsável por manter a estrutura da empresa organizada, tomar decisões, ampliar oportunidades, tornar os recursos economicamente produtivos, gerenciar pessoas e desempenhar um cargo público (SILVA, 2009).

Conforme menciona Drucker *apud* Silva (2009), as operações básicas no trabalho gerencial procura estabelecer objetivos, organizar, comunicar e motivar, medir/avaliar e desenvolver pessoas. É através do estabelecimento de objetivos que o administrador consegue

organizar as atividades a serem realizadas, através da comunicação, motivação e desenvolvimento de pessoas ele faz com que colaboradores compartilhem dos mesmos objetivos traçados e, por fim, consegue mensurar as estratégias estabelecidas estabelecendo os alvos e medições de desempenho tanto do indivíduo como da organização como um todo.

De acordo com Boog (2002: 259), “ser gerente significa obter resultados com pessoas e com inovação”. Para esse autor, o alcance dos resultados almejados pela organização é obtido pelos gerentes através da colaboração dos funcionários por meio do desenvolvimento da liderança, e com constante renovação e transformação dos processos, produtos e serviços oferecidos.

Sendo o gestor mediador entre os interesses dos colaboradores e o alcance de objetivos da organização este necessita, além de administrar tarefas, gerir também pessoas, pois são os indivíduos que operacionalizam as estratégias estabelecidas pela empresa. Atualmente o capital humano representa o principal recurso gerador de riquezas para a organização, onde cada ser humano possui seu valor intrínseco materializado na contribuição que cada um traz para o empreendimento quando dispõe suas competências a serviço da empresa (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006).

Contudo, Gramigna (2002) defende que para o gerente alcançar o sucesso profissional e empresarial deve possuir um conjunto de competências que lhe possibilite decisões assertivas, o que o faz se diferenciar em contextos diversos. E acrescenta dizendo que nada vale o acúmulo de conhecimento formal se não estiver agregado a comportamentos adequados.

Por fim, a noção de competência surge na função do gestor como uma forma renovada de refletir o papel gerencial e sua performance no mundo do trabalho.

## 2.2 COMPETÊNCIA: CONCEITOS E ASPECTOS

O termo competência não é recente, ele surgiu na Idade Média e se restringia inicialmente apenas à linguagem jurídica, fazendo alusão à capacidade de alguém, ou de uma instituição, para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo ganhou reconhecimento social caracterizando o indivíduo que fosse hábil a pronunciar-se sobre determinado assunto e, mais tarde, passou a fazer parte do ambiente organizacional



classificando a pessoa que desempenhasse certo trabalho de maneira eficiente (MORCEF *et al.*, 2006).

O conceito de competência é baseado em duas correntes de pensamento distintas, porém complementares. Uma concebida por norte-americanos que correlaciona a competência ao conjunto de qualificações que o indivíduo possui para desempenhar suas funções no trabalho. E outra representada por autores franceses que associa a competência não apenas ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa, mas sim as realizações que a mesma desenvolve em seu trabalho (DUTRA, 2004 *apud* CARBONE *et al.*, 2009).

Para Chiavenato (2008), representante do pensamento norte-americano, o termo competência constitui um conjunto ideal de qualificações profissionais que o indivíduo deve possuir para atender as características do cargo, previamente desenhado, e desenvolver uma performance satisfatória em seu trabalho.

Na visão de Picarelli (2002:219), “competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior”. Esse autor além de referenciar os atributos profissionais que a pessoa possui como componente essencial a sua competência, acrescenta os resultados apresentados à organização em função do desempenho no trabalho como fator relevante em importância.

Fleury & Fleury (2001:188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Essa abordagem diz que alguém ou alguma empresa é considerada competente quando aplica o conhecimento adquirido em ação de forma responsável e reconhecida pelos outros, quando mobiliza os recursos necessários e integra saberes múltiplos e complexos na consecução dos objetivos individuais e organizacionais.

Destarte, organização e pessoas possuem relação íntima de troca de competências. A organização transfere valores e conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para novas situações profissionais. E as pessoas através de suas capacidades e atributos, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios de mercado.

Já Carbone *et al.* (2009) diz que competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional. Para esse autor, não basta que os indivíduos possuam conhecimentos, habilidades e atitudes, se não revelá-los através de

comportamentos passíveis de observação e de resultados condizentes com o momento vivido pela organização e em consonância com a estratégia empresarial.

Deste modo, conhecimentos, habilidades e atitudes correspondem aos três recursos ou dimensões da competência.

O **conhecimento** está ligado ao saber que a pessoa possui, ou seja, as informações e experiências adquiridas ao longo dos anos. A **habilidade** é o saber fazer e relaciona-se com a transformação do conhecimento em ação. E a **atitude**, por sua vez, refere-se ao saber agir, é a predisposição da pessoa em unir o conhecimento e a habilidade no trabalho. Esses três elementos ocorrem de forma interdependente e complementar (PICARRELI, 2002).

O termo competência assume duas classificações, como esclarece Carbone *et al.* (2009), competências humanas – também denominadas individuais ou profissionais (aquelas que se relacionam as pessoas em nível individual) – e organizacionais (aquelas que estão relacionadas a características ou capacidades da organização como um todo ou de suas partes).

O mesmo autor acrescenta que as **competências humanas** se subdividem em técnicas (de domínio de alguns especialistas) e gerenciais, já as **competências organizacionais** em básicas (cujas características são indispensáveis ao funcionamento da organização, porém não distintivas em relação à concorrência) e essenciais (aquelas que geram valor distintivo e que diferenciam a organização das demais).

O alinhamento entre as competências individuais ou humanas e a estratégia organizacional corresponde a um novo modelo de gestão baseado em competências.

A gestão por competência é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização (PICARRELI, 2002).

De acordo com Gimenes (2009), a gestão de competência constitui uma ferramenta utilizada pela gestão de pessoas cujo fim é a intersecção entre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à execução de uma função e o confronto com as atribuições do profissional. Nessa abordagem, o conceito de gestão por competência recai no alinhamento entre as especificações do cargo e as qualificações profissionais imprescindíveis para o exercício do mesmo.

Dentre as ferramentas de definição de perfis profissionais, a exemplo de mapeamentos e entrevistas, tem-se o inventário de competências que, segundo Fleury &

Fleury (2001) é um meio de se avaliar os atributos necessários ao desempenho superior de um cargo. Carbone *et al.* (2009), acrescenta que inventariar competências é identificar as competências humanas existentes na organização para reconhecer e atestar seu grau de incidência e compará-las com um padrão preestabelecido.

O conhecimento das competências individuais de cada colaborador é essencial para que a organização possa elaborar ações e alternativas de desenvolvimento profissional, alinhando-as à estratégia estabelecida. “A dinâmica de identificação e disseminação de competências entre os profissionais de uma empresa a partir das necessidades da organização, criará um círculo virtuoso e desejado que culminará na retenção de talentos” (PICARELLI, 2002:217).

Nesse contexto, as competências gerenciais ocupam lugar de destaque nessa classificação, pois “os gerentes são ativadores de todos os recursos que se mobilizam para pôr em funcionamento, tornar realidade e desenvolver a visão da organização” (BOOG, 2002). Tema que será melhor abordado na seção seguinte.

### 2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As organizações modernas têm revisto seus conceitos e práticas gerenciais com o objetivo de mobilizar e utilizar intensamente as pessoas em suas atividades, incorporando a prática organizacional o conceito de competência, como suporte do modelo gerencial de pessoas.

Sendo os gestores, responsáveis por cada setor ou departamento da organização, eles necessitam de competências compatíveis com sua área de atuação, pois possuem a incumbência de estimular o desenvolvimento de competências de seus subordinados.

Ruas (2001) referencia que o gestor demonstra suas competências quando não apenas detém conhecimento, mas também sabe e se propõe a aplicá-los de modo proveitoso para a organização, cujo desempenho gera resultados organizacionais.

Cada função gerencial exige tanto conhecimentos específicos como outros que são gerais e essenciais. Os processos de decisão, planejamento e organização, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível dos conhecimentos gerais e essenciais sobre o negócio e a estratégia da empresa (GIMENES, 2009).

Entretanto, Silva (2009:42), esclarece que “as competências de um gerente não envolvem apenas o conhecimento técnico, mas uma série de comportamentos mediados pelas experiências vividas pelo gerente ao longo de sua vida”. Isso significa que o conhecimento especializado não é capaz de expressar a capacidade do gestor de exercer sua função, porém a essas informações somam-se as experiências adquiridas durante sua atuação no ambiente intraorganizacional.

Esses atributos indispensáveis às características de um líder são fundamentais para que os gerentes façam uso das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos existentes na empresa para alcançar metas.

Para desempenhar essas funções de maneira eficiente e eficaz além de possuírem conhecimentos sobre o processo de gestão, os administradores devem ser detentores de três categorias de habilidades inerentes a profissão: habilidades conceituais, humanas e técnicas (DAFT, 2006).

Em consonância com o mesmo autor, as **habilidades conceituais** referem-se ao pensar estratégico do gerente, ao seu poder de processamento de informações e planejamento. As **habilidades humanas** é a capacidade que o gestor tem de trabalhar em equipe e demonstrar liderança, comunicação, motivação e resolução de conflitos. E as **habilidades técnicas** que incluem o domínio de métodos e conhecimento especializado para a realização de uma atividade específica.

Mintzberg (1990) expõe que existem dez papéis, ou conjunto de expectativas, que se sobrepõe as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar dos gestores para que estes cumpram as necessidades da organização. E esses papéis estão divididos em três categorias conceituais, a saber: informacional (administração por meio de informações), interpessoal (administração através de pessoas) e decisória (administração por meio de ações).

Os **papéis informativos** do gestor compreendem a função de monitor, que envolve a busca de informações atuais e de muitas fontes; disseminador e porta-voz, quando a gerência transmite as informações atuais para os outros dentro e fora da empresa, respectivamente (MINTZBERG, 1990).

Os **papéis interpessoais** estão ligados às habilidades humanas dos gerentes, compreendidos na função de líder através da motivação, comunicação e influência; no papel de intercomunicador quando desenvolve fontes de informações dentro e fora da organização, e no exercício do papel de representante quando participa de solenidades que representa a organização em sua capacidade administrativa formal (*idem*).

Os **papéis decisórios** envolvem os eventos sobre os quais o gerente precisa fazer uma escolha ou tomar uma atitude, e para isso recorre ao papel de apaziguador de conflito, responsável pela resolução de conflitos; de empreendedor quando predisposto a mudar por meio da criação e difusão de novas idéias e aos papéis de alocador de recursos e negociador (*idem*).

Quanto às atitudes gerenciais Gimenes (2009:24), cita que elas “determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais, produzindo, conseqüentemente, resultados maximizados”.

Essas ações que se traduzem em resultados positivos para a empresa são reproduzidas por determinados comportamentos gerenciais passíveis de observação, tais como: delegação de poderes e descentralizações de decisões, relações interpessoais satisfatórias e uma liderança reconhecida entre os membros da organização que inclui a habilidade de motivar, facilitar, coordenar e resolver conflitos.

Destarte, Boog (2002) enfatiza como principais competências gerenciais: a aptidão de ser agente de mudança, atributo que requer certo grau de flexibilidade e inovação; o desenvolvimento da liderança, que dispõe sobre a construção de relações interpessoais harmoniosas entre subordinado e líder, a disposição em motivar os demais; o saber comunicar e conduzir o trabalho em equipe; além de planejar e organizar, mantendo foco em resultados.

Além disso, os gerentes precisam ter visão estratégica do trabalho, pois sua atividade é complexa e multidimensional, uma vez que precisam conhecer toda a organização e suas partes funcionais (SILVA, 2009). Bem como, a capacidade de resolução de conflitos, comunicação verbal e escrita, habilidade negocial, delegação, planejamento e organização, criatividade, adaptabilidade, decisão, formação de equipes e ética são consideradas as principais competências genéricas para a área gerencial (LEBOYER *apud* GRAMIGNA, 2002).

Ademais, Ruas (2001) enfatiza que o desenvolvimento de competências gerenciais baseado apenas na abordagem convencional de formação e treinamento gerencial, de formação exclusivamente técnica, não mais correspondem às expectativas organizacionais vigentes, pois geram uma lacuna naquilo que efetivamente se desenvolveu como competências efetivas, que são as colocadas em ação no trabalho.

Carbone *et al.* (2009) defende, ainda, que o desenvolvimento de competências dá-se por meio da aprendizagem, que representa a apropriação do conhecimento às práticas organizacionais, da aquisição de habilidades e da internalização de atitudes. Sendo, “o processo de aprendizagem dos gerentes uma forma de contribuir para o desenvolvimento de

programas de aprendizagem gerencial, que priorizem aspectos contextuais e sejam direcionados para a ação gerencial” (SILVA, 2009:164).

A busca por esse aprendizado contínuo requer que o gerente desenvolva uma estrutura de referência que o ajude a reavaliar sua prática e também auxilie as organizações a revigorar seus processos organizacionais. É por meio da aprendizagem gerencial que conhecimentos e habilidades são adquiridos e colocados em prática à disposição dos objetivos da organização.

Por fim, o desafio estratégico fundamental para as organizações modernas é desenvolver gestores que resistam ao mercado em constante mudança e às responsabilidades cada vez maiores. E essa flexibilidade e adaptabilidade dos gestores para enfrentar os desafios empresariais requerem habilidade para aprender novas competências.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho tem como contexto a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), estabelecimento de ensino superior público, criada em 1966. Atualmente, a instituição possui cursos de graduação em diversas áreas, distribuídos entre os oito campi na Paraíba. A entidade se destaca por ser um centro qualificado de Ensino, Pesquisa e Extensão, além de contar com um quadro de profissionais altamente capacitados que contribuem para a formação de cidadãos tecnicamente qualificados, críticos e socialmente comprometidos.

A expansão da UEPB para o sertão paraibano através da instauração do Campus VII em Patos/PB, objeto de estudo, possibilitou maior oportunidade de ingresso no ensino superior aos indivíduos das cidades interioranas da Paraíba, como Patos e cidades circunvizinhas, além de abranger cidades dos estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte.

No presente momento, a universidade dispõe neste campus dos cursos de administração, computação e ciências exatas (física e matemática), atendendo cerca de 1.000 alunos.

Além de exercer seu papel de formar cidadãos, a UEPB, tem contribuído para o desenvolvimento da cidade de Patos/PB, principalmente, no que tange o comércio e o ramo imobiliário local.

Inserida nesse cenário, a presente pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, em exploratória e descritiva. Exploratória devido à natureza investigatória e de sondagem, além

de enfatizar um tema cujas pesquisas são reduzidas. Vergara (2007:47), acrescenta que a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Já a pesquisa descritiva justifica-se por descrever as características de determinada população com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010).

Quanto à coleta de dados a mesma compreende um estudo de caso, pois privilegia um caso particular suficiente para análise do fenômeno. Sendo assim, o estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país” (VERGARA, 2010:44).

Em relação à natureza dos dados tal investigação se insere numa pesquisa quantitativa e qualitativa. Quantitativa, uma vez que utiliza dados estatísticos capaz de mensurar as relações entre variáveis e sua relação de causa-efeito (ROESCH, 2006). E qualitativa por interpretar os fenômenos e lhes atribuir significados (SILVA; MENEZES, 2001).

O universo da pesquisa foi o corpo gerencial da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII, Patos - PB; que inclui Diretor, Diretor Adjunto, Coordenadores de Cursos e Coordenadores Adjuntos, dos cursos de administração, computação, ciências exatas e suas respectivas habilitações (matemática e física), totalizando dez pessoas.

A técnica de coleta de dados utilizada para obtenção dos resultados da investigação foi composta de um questionário fechado, o qual serviu de base para o levantamento do grau de importância dos conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais dado pelos gestores da universidade em análise. O questionário foi construído com base nos modelos de Urbanavicius Jr *et al.* (2006) e Leboyer *apud* Gramigna (2002). O instrumento de pesquisa foi dividido em duas partes sendo que a primeira contém os dados sócio-demográficos tais como: idade, função, tempo de atuação na organização, entre outros. A segunda parte, mais específica do estudo, apresenta a apreciação própria dos conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais da organização.

Os dados foram coletados entre os dias 09 e 15 de maio do corrente ano nas dependências da instituição de ensino, onde, foram distribuídos os questionários aos participantes do estudo e solicitado que os mesmos respondessem de acordo com seu perfil e área de atuação.

Para viabilizar os cálculos de mensuração dos indicadores de competência assinalados pelos gestores foi utilizada uma escala tipo *Likert* para avaliar o grau de importância de cada competência para atuação de gestor, cujos pontos recebem rótulos

específicos: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Muito importante; 5- Totalmente importante.

Em seguida os dados fornecidos foram trabalhados a partir de planilhas no *Microsoft Excel* objetivando encontrar a média e desvio-padrão das respostas produzidas pelos respondentes quanto à relevância das habilidades e atitudes encontradas para o desempenho superior da função gerencial, bem como os conhecimentos que cada um possui para a consecução dos objetivos da organização.

Por fim, o motivo que impulsionou a realização desse estudo foi descobrir e analisar as competências gerenciais relevantes para cada gestor da Universidade Estadual da Paraíba e correlacioná-las com as compatíveis com o cargo.

## **4 RESULTADOS**

Visando analisar as competências gerenciais indispensáveis aos professores em cargo de gestão no Campus VII da UEPB foi elaborado um inventário de competências gerenciais, do qual consta a análise dos conhecimentos dos docentes e o grau de importância das habilidades e atitudes inerentes ao cargo gerencial dado pelos professores em função de gestão na respectiva instituição de ensino.

### **Parte 1: Dados sócio-demográficos**

Os resultados a cerca do perfil sócio-demográficos dos gestores, evidenciam que são em sua maioria do gênero masculino (60%) e estão na faixa etária de 31 a 40 anos (40%), contudo os demais pesquisados encontram-se distribuídos entre 22 a 30 anos (30%) e 41 a 50 anos (30%). Esses números demonstram que embora as mulheres estejam ascendendo substancialmente no mercado de trabalho nas últimas décadas, os homens ainda possuem lugar de destaque nas organizações. “Tal lógica se fundamenta na marginalidade numérica das mulheres em altos postos administrativos, em empresas tanto privadas quanto públicas” (DAVEL; MELO, 2005: 39).



Quanto ao tempo de permanência na organização, observou-se que o maior percentual dos avaliados (60%) possui de 3 a 5 anos de atuação na universidade. Isso implica dizer que embora haja, no presente momento, evidências de rotatividade entre os colaboradores da organização, existe uma estabilidade empregatícia, sobretudo, em relação aos colaboradores que exercem cargos de gestão, uma vez que estes são preenchidos exclusivamente por professores efetivos.

Os dados revelam ainda, que todos os pesquisados exercem função de docente no estabelecimento de ensino, além de atuarem como coordenadores de curso ou gestores (diretor de centro e adjunto) na instituição, ou seja, mesmo em cargo de gestão o professor não tem afastamento de sala de aula, apenas a redução da carga horária. Isso reflete o aproveitamento das diferentes competências existentes entre os profissionais na organização com o possível desenvolvimento das mesmas.

## **Parte 2: Competências**

### **a) Conhecimentos**

Quanto a essa dimensão do estudo, pode-se constatar que todos os avaliados possuem nível superior em diversas áreas, tais como: Física, Química, Matemática, Economia e Ciências da Computação. Destes, 40% possuem doutorado nas áreas de Física e Química; e 60% mestrados em Matemática, Economia e Ciências da Computação, além de cursos de línguas (40%) e especializações em Finanças e Ciências e Tecnologia Ambiental (20%). Isso pode ser justificado devido à organização ser uma entidade pública, que se utiliza de concurso e exige tais conhecimentos (nível de graduação, especialização, mestrado e/ou doutorado) para a investidura do cargo.

Já em relação aos cursos de línguas não há determinações prévias quanto à sua obrigatoriedade, contudo por exigência do próprio mercado de trabalho tais cursos foram citados como atributos que agregam mais valor aos profissionais, sobretudo inglês e francês.

Assim sendo, acrescenta-se a busca pela aprendizagem contínua como algo capaz de propiciar a transformação do conhecimento em competências e definir novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

## b) Habilidades

As habilidades destacadas no instrumento de pesquisa foram um total de 14. Carbone *et al* (2009) afirmam que a habilidade representa a aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, é a demonstração de um talento na prática. Entre as habilidades citadas tem-se: boa comunicação escrita e verbal, conhecimento do negócio, cumprimento de metas, flexibilidade, liderança, visão ampla e generalista, dentre outras, conforme a tabela 01.

**TABELA 01:** Grau de importância dado pelos gestores às habilidades analisadas

HABILIDADES	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO $\sigma$
Capacidade para resolução de problemas	5	0,00
Organização	4,8	0,42
Boa comunicação verbal	4,7	0,48
Planejamento	4,7	0,67
Boa comunicação escrita	4,6	0,53
Liderança	4,6	0,70
Cumprimento de metas	4,5	0,50
Conhecimento do negócio	4,4	0,97
Flexibilidade	4,4	0,70
Visão ampla e generalista	4,3	1,06
Negociação	4,2	1,03
Formação de equipes	4,1	0,74
Multifuncionalidade	4	0,82
Delegação de poder	4	0,82

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

A tabela 01 apresenta o grau de importância dado pelos professores/gestores às habilidades inerentes ao cargo de gestão para que haja efetivo desempenho das atividades gerenciais.

Verifica-se, através das médias obtidas, que a habilidade que mais se destacou foi a relacionada com a **capacidade para resolução de problemas**, tendo média 5 o que na escala utilizada representa “5- totalmente importante”, ou seja, ela se classificou como uma habilidade indispensável para o cargo de gestor. Para Gramigna (2002) saber lidar com colaboradores quando apresentam dificuldades significa agir com decisão e equidade. Deste modo, essa habilidade gerencial se faz muito importante para o líder porque este desempenha

o papel de mediador de interesses dentro da organização, devendo assim manter a coesão e a harmonia entre funcionários.

Por outro lado, a habilidade avaliada como a de menos importância foram as de **multifuncionalidade e delegação de poder** com média “4- muito importante”. Mas, vale ressaltar que embora essa média tenha sido o menor valor obtido em relação às demais habilidades houve pouca variabilidade em relação à média, cujo desvio padrão corresponde a 0,82. Esses dados vão de encontro ao que pregam alguns autores, tais como Davel e Melo (2005) os quais afirmam que o trabalho gerencial se tornou cada vez mais generalista, com mais responsabilidades e com maior número de tarefas, portanto muito mais multifuncional. Dessa forma, os gestores contemporâneos precisam obter o compromisso do funcionário para alcançar os objetivos almejados em vez de procurar controlá-lo por meio da autoridade formal.

É notório também que nenhuma das habilidades mencionadas foram consideradas como não tendo importância alguma para o contexto estudado, uma vez que nenhuma obteve média “1- nada importante”. Por outro lado, uma vez que se trata de um estudo com o uso de médias estatísticas, estas são medidas de tendência central, o que acaba ocultando valores considerados baixo na escala. Como o ocorrido com as habilidades **negociação, delegação de poder e visão ampla e generalista** que obtiveram valores “2- pouco importante” entre os respondentes.

Ademais, é visível que as habilidades relacionadas à boa comunicação escrita e verbal, liderança, planejamento e organização tiveram relevância quanto à habilidade mais pontuada com médias variando de 4,6 a 4,8 em importância, contudo não atingiram o nível máximo na escala.

### c) Atitudes

Nessa seção foram elencados aspectos como agilidade, criatividade, adaptabilidade, iniciativa, disponibilidade, dentre outros, como sendo atitudes necessárias ao desenvolvimento de atividades gerenciais; buscando conhecer o grau com que cada uma delas se aplica ao contexto gerencial de acordo com os respondentes (URBANAVICIUS Jr. *et al.*, 2006; LEBOYER *apud* GRAMIGNA, 2002).

As atitudes, bem como suas respectivas médias são mostradas na Tabela 02, sendo destacadas as maiores e menores médias em cores diferentes:

**TABELA 02:** Grau de importância dado pelos gestores às atitudes analisadas

ATITUDES	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO $\sigma$
Ética profissional	5	0,00
Iniciativa	4,8	0,42
Foco no aluno	4,7	0,48
Saber ouvir	4,7	0,67
Tomada de decisão	4,6	0,70
Foco em resultados	4,5	0,53
Persistência	4,5	0,71
Agilidade	4,4	0,70
Entusiasmo	4,4	0,70
Adaptabilidade	4,3	1,06
Empatia	4,3	0,82
Disponibilidade	4,2	0,79
Equilíbrio emocional	4,2	0,47
Criatividade	4,1	0,74
Empreendedorismo	3,4	1,58

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Nesse sentido, ao indagar os entrevistados quanto à importância das atitudes, acima mencionadas, para uma gestão eficaz pode-se comprovar que a **ética profissional** foi a que teve elevado valor entre as apresentadas, com média 5. Segundo Varella (2002), as pessoas agem com ética visando escolher a melhor forma de agir, e para isso buscam a moral, os valores e os princípios que estabelecem as regras a serem seguidas. Em se tratando de um ambiente acadêmico em que os docentes servem como espelho na formação dos discentes, este resultado pode explicar o fato da referida habilidade ter ficado em evidência.

Foi possível mensurar ainda que o **empreendedorismo** se mostrou como de menos importância para os gestores, com média de 3,4 e  $\sigma = 1,58$ , o que incide no conceito de razoavelmente importante. Ser empreendedor significa ter visão, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, ser persistente, ter iniciativa, coragem, humildade para aderir a novas idéias e, principalmente ter paixão pelo que faz (PIMENTEL, 2008), sendo assim tais características podem não está sendo estimuladas nestes gestores o que explica esse resultado.

Ao analisar comparativamente o posicionamento dos gestores em relação às habilidades e atitudes inerentes ao cargo de gestão foi possível comprovar, ainda, que os

mesmos discordam quanto ao grau de importância dado a cada uma das assertivas. Para os coordenadores ligados a área de administração (Curso de Administração e Direção de Centro), as competências de planejamento, negociação, multifuncionalidade, formação de equipes, empreendedorismo e adaptabilidade foram consideradas de total importância para o processo de gestão, com valor 5; enquanto que, os gestores da área de ciências exatas (Cursos de Física e Matemática) as consideraram pouco ou razoavelmente importantes de acordo com a escala adotada, com pontuação 2 e 3.

Essa disposição de opiniões se contrapõe a afirmação de Gimenes (2009) que evidencia os processos de planejamento e negociação como sendo necessários para o posto de um líder numa organização, independente da área de atuação. E opõe-se também a Daft (2006) que menciona as competências de multifuncionalidade, construção de equipes, empreendedorismo e adaptabilidade como sendo cruciais para os gerentes de hoje, pois estes devem resistir ao mercado em constante mudança e às responsabilidades cada vez maiores oriundos da imprevisibilidade e incerteza que o mundo dos negócios impõe.

As atitudes como iniciativa, foco no aluno, saber ouvir, tomada de decisão, dentre outras, embora não tenham atingido o ponto máximo de indicação possuem significativa atribuição de valor, tendo apresentado médias entre 4,6 a 4,8.

Este resultado permite avaliar que atitudes como **iniciativa** é muito importante para o gestor, pois este convive diariamente com situações inesperadas em seu ambiente de trabalho, o que requer o desenvolvimento da capacidade de atuar de forma proativa e arrojada diante de circunstâncias diversas. Da mesma forma que ter **foco no aluno** representa uma competência social relevante aos gestores de uma instituição de ensino, uma vez que tal atitude demonstra o comprometimento da organização com a formação do mesmo e sua inserção no mercado de trabalho.

A **capacidade de ouvir**, processar e compreender o contexto também se faz necessário em cargos de gestão, já que isso facilita a interação entre os discentes e gestores, e entre o gestor e outros colaboradores. Já o processo de **tomada de decisão** é inerente a toda e qualquer gestão devido à busca incessante das organizações por soluções adequadas e eficazes diante de problemas identificados.

Ademais, diante de tudo o que foi mostrado acerca das competências gerenciais é importante acrescentar a visão que alguns teóricos defendem que as pessoas já nascem com determinadas competências em potencial, no entanto elas podem ser desenvolvidas ou não, dependendo do contexto no qual esses indivíduos estão inseridos e da motivação que recebem para desempenharem sua função adequadamente (BERGAMINI, 2012). Isso significa dizer

que cada personalidade representa uma maneira única de comportar-se em busca de objetivos específicos.

Portanto, a predisposição dos gestores em conhecer as competências potenciais existentes de seus colaboradores, bem como a carência das aptidões necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos da organização permite uma maior utilização do capital humano disponível e a possível alocação de novos talentos em função do sucesso organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo analisou as competências gerenciais indispensáveis aos professores em cargo de gestão no Campus VII da UEPB através do grau de importância dado pelos mesmos aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais a função de gestor.

Os resultados demonstraram que, em âmbito geral, os gestores da instituição de ensino compreendem a relevância das competências gerenciais assinaladas, contudo alguns atributos indispensáveis ao processo gerencial deixaram de ser melhor avaliados como planejamento e organização que naturalmente fazem parte das funções administrativas; além de negociação, visão ampla e generalista, liderança e tomada de decisão que são imprescindíveis no exercício de uma gestão eficiente e eficaz. Isso ocorre devido os gestores da UEPB apresentarem graduações e pós-graduações em áreas divergentes da administrativa e não possuírem conhecimento aplicado à área de gestão, o que acaba dificultando o entendimento destes quanto à importância das competências mencionadas para o cargo gerencial.

Fica evidente também entre os pesquisados uma não compreensão a cerca do que seja empreendedorismo, talvez por associá-lo apenas a administração privada; uma vez que os líderes da UEPB assinalaram a atitude iniciativa como muito importante para uma gestão eficiente e desconsideraram a relevância que o empreendedorismo possui no contexto administrativo, o que de certa forma acaba se contradizendo, pois ser empreendedor também é possuir iniciativa.

Percebe-se ainda que existe entre alguns dos gestores abordados uma resistência quanto ao atributo delegação de poder, o que significa dizer que estes detém maior acúmulo de responsabilidades e centralizam o poder, impedindo assim a participação de outros

colaboradores na tomada de decisão. Os respondentes também não privilegiam a habilidade multifuncionalidade, o que expressa maior limitação de função entre os participantes da pesquisa.

Todavia, as inúmeras transformações que o mundo atual do trabalho passa impede o total acompanhamento dos indivíduos quanto às competências exigidas pelo mercado.

De modo geral, cabe aos gestores desta instituição identificar e desenvolver as competências necessárias, adotando ferramentas e modelos capazes de articulá-las da forma mais favorável, ou seja, beneficiando organização e colaboradores.

Para tanto, a abordagem do tema não pretende ser esgotado neste estudo, nem poderia uma vez que a complexidade do assunto revela limitações que requerem a realização de outras pesquisas.

As limitações do trabalho estão contidas nas inúmeras concepções a cerca do conceito de competências que faz com que não se chegue a uma visão única e esclarecedora do seu significado permitindo assim várias acepções e interpretações. Por outro lado, a competência gerencial ainda encontra-se em fase de consolidação nos contextos acadêmicos e organizacional o que vem a dificultar o acesso à literatura sobre o tema.

Desta forma, sendo um tema atual, são inúmeras as possibilidades e espera-se que este artigo contribua tanto para a prática quanto para a teoria da área de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. Desenvolver o gerente: construir o presente e o futuro da empresa. In: BOOG, Gustavo & Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 2. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-273.

BERGAMINI, Cecília W. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARBONE, Pedro P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVEL, Eduardo; MELO Marlene C. O. L. Singularidades e transformações na atividade gerencial. In: **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p.29-65.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, ed. especial, 2001. Disponível em: <www.scielo.br > Acesso em: 10 nov. 2011.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, Celso H. **Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no IPEN**. 2009. 109. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Haward Business Review**, vol. 6, n.8, mar./apr. 1990.

MORCEF, Sônia de O. et al. **Gestão de competências - um estudo de caso**. In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, Rio de Janeiro. **Trabalho apresentado...** Rio de Janeiro: UFRRJ, 2006, p. 1-17.

PICARELLI, Vicente. Gestão por competências. In: BOOG, Gustavo & Madalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 1. São Paulo: Gente, 2002.p. 215- 237.

PIMENTEL, Alex. **Curso de empreendedorismo**. São Paulo: Digerati Books, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M.M(org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 242-269

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto P. do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: Age, 2006.

SILVA, Anielson B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.



SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

URBANAVICIUS JÚNIOR, Valdas *et al.* **Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior**. In: IV

SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, Rio de Janeiro. **Trabalho apresentado...** Rio de Janeiro: UNIFEI, 2006.

VARELLA, João M. Ética e recursos humanos. In: BOOG, Gustavo & Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 1. São Paulo: Gente, 2002. p. 127- 137.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## ABSTRACT

### **MANAGEMENT SKILLS: A study of managers of the Campus VII of Universidade Estadual da Paraíba – Patos/PB.**

In the current context competitive financial and technological resources are no longer sufficient to confer competitive advantage to organizations. Thus, individuals and their skills become the elements of differentiation strategy for corporate success. In this sense, this article aims to analyze the managerial skills necessary for teachers in charge of management of the Campus VII UEPB by the degree of importance given by them to the knowledge, skills and attitudes essential manager function. For this reason, this study used a descriptive and exploratory qualitative and quantitative approach, and a case study, taking as a basic tool for the application of closed questionnaire, which was based on models Urbanavicius Jr *et al* (2006) and Leboyer *apud* Gramigna (2002). The results showed that the skills, ability to solve problems and work ethic were the ones that had greater relevance to the management function according to the respondents, and entrepreneurship cited as the lower value assigned to managerial success. In the general scope, the managers of the educational institution understand the importance of managerial competencies identified, but some attributes essential to the management process best left to be evaluated.

**Keywords:** Competencies, Skills management, Process management.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

**Organização:** UEPB – Campus VII – Patos/PB

**Parte I :**

Faixa etária

- ( ) Até 21 anos  
 ( ) 22 a 30  
 ( ) 31 a 40  
 ( ) 41 a 50  
 ( ) Acima de 50 anos

Tempo de atuação na organização: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

**Parte II:**

**a) Conhecimentos:**

- ( ) Nível Superior. Qual curso? \_\_\_\_\_  
 ( ) Cursos de Aperfeiçoamento. Quais? \_\_\_\_\_  
 ( ) Pós-Graduação. Em que área? \_\_\_\_\_

**b) Habilidades e atitudes** (o grau de importância de cada competência para a profissão de gestor)

1 - Nada Importante / 2 – Pouco Importante / 3- Razoavelmente Importante /  
4- Muito Importante / 5- Totalmente Importante

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
<b>Habilidades</b>					
Boa comunicação escrita					
Boa comunicação verbal					
Conhecimento do negócio (conhecimento técnico)					
Cumprimento de metas					
Flexibilidade					
Capacidade para resolução de problemas					
Liderança					
Multifuncionalidade					
Negociação					
Planejamento					
Organização					
Formação de equipes					
Delegação de poder					
Visão ampla e generalista					
<b>Atitudes</b>					
Agilidade					
Criatividade					
Adaptabilidade					
Iniciativa					
Disponibilidade					
Empreendedorismo					
Entusiasmo					

Empatia					
Ética profissional					
Equilíbrio emocional					
Foco no aluno					
Foco em resultados					
Persistência					
Saber ouvir					
Tomada de decisão					

FONTE: Adaptado de Urbanavicius Jr *et al*,2006; Leboyer *apud* Gramigna, 2002.

