

**Competências gerenciais: um estudo com
gestores da Universidade Estadual da Paraíba –
Campus VII – Patos, PB.**

*Ana Caline Borges¹
Simone Costa Silva²
Odilon Avelino da Cunha³*

Resumo: No atual contexto de competitividade, os recursos financeiros e tecnológicos não são mais suficientes para conferir diferencial competitivo às organizações. Dessa forma, os indivíduos e suas competências constituem elementos de diferenciação estratégica para o sucesso corporativo. O presente artigo teve como objetivo analisar as competências gerenciais indispensáveis aos professores em cargo de gestão no Campus VII da UEPB e o grau de importância dado aos conhecimentos, habilidades e atitudes considerados essenciais à função de gestor. Para isso, utilizou-se de pesquisa exploratória e descritiva de abordagem quali-quantitativa, além de um estudo de caso, cuja ferramenta básica foi a aplicação de questionário fechado com base nos modelos de Urbanavicius Jr. et al. (2006) e Leboyer apud Gramigna (2002). Conforme apontaram os resultados, as competências, a capacidade para resolução de problemas e a ética profissional obtiveram maior relevância no exercício da função gerencial entre os pesquisados. Atribuiu-se ao empreendedorismo o menor valor para o sucesso gerencial. De

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: calineadm@hotmail.com.

² Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail: monyadm@yahoo.com.br.

³ Mestre em Economia pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: odavelino@yahoo.com.br.

modo geral, os gestores da instituição de ensino compreendem a importância das competências assinaladas, contudo alguns atributos indispensáveis ao processo gerencial deixaram de ser melhor avaliados.

Palavras-chave: Competências. Competências gerenciais. Processo gerencial.

Abstract: 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 competencies needed by teachers in a management position in the Campus VII UEPB. 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.

Introdução

É sabido que as mudanças socioeconômicas, conduzidas principalmente pela globalização, demandam maior flexibilização das organizações nas suas operações. Demandam, além disso, incorporação de novos modelos de gestão ao ambiente institucional, para conquistar mercados outrora pretendidos, intensificação da competitividade e gerenciamento de riscos e ameaças aos negócios.

Embora as organizações possuam recursos financeiros e tecnológicos capazes de atuar nesse cenário inconstante, é necessário considerar o recurso mais importante, aquele que viabiliza os negócios de uma empresa: as pessoas (PICARELLI, 2002). Tal propósito também se

aplica às instituições públicas, que têm, na Gestão de Pessoas, um desafio permanente, especialmente pelas características da administração pública, em que predominam relações estáveis e duradouras. Nesse contexto, temas como gestão do desempenho, liderança, motivação, gestão de conflitos não são facilmente abordados devido às amarras burocrático-legais existentes e à cultura organizacional (TÓVOLI, 2012).

Dessa 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 elementos de diferenciação estratégica.

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, M. T. L.; FLEURY, A., 2001, p. 185). Competência significa tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações com que os profissionais se deparam (ZARIFIAN, 2012). Tais atributos pessoais resultam em uma maior capacitação profissional e em aprendizado contínuo dos parceiros da organização. Essa qualificação individual se traduz em resultados para o negócio.

Todavia, a gestão baseada em competências incide na substituição do treinamento tradicional, de formação apenas técnica, que já não corresponde às exigências do mercado atual. A adoção de um novo modelo prevê o 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, dado que os gestores são os principais responsáveis pela utilização coerente dos recursos produtivos e pela mobilização dos colaboradores em função do alcance dos resultados organizacionais. É necessário que as corporações identifiquem potenciais gestores e eventuais carências de modo que possa realinhar suas estruturas de pessoal às estratégias organizacionais.

Dessa forma, com base no pressuposto de que o desenvolvimento de competências gerenciais permite o direcionamento das práticas organizacionais para uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia competitiva da instituição, surge a seguinte indagação: Quais as competências gerenciais indispensáveis aos professores ocupantes de cargos de gestão no Campus VII da UEPB?

Diante do exposto, o objetivo geral do presente artigo é analisar as competências gerenciais necessárias aos professores em cargo de gestão no Campus VII da UEPB e o grau de importância atribuído aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais à função. Os objetivos específicos são identificar as competências mais comuns aos docentes da UEPB, na prática das atividades de gestão, e comparar o grau de importância dado pelos gestores às competências identificadas com os padrões de eficácia gerencial apontados na literatura.

O interesse pelo tema competências gerenciais justifica-se devido à necessidade de as organizações contemporâneas anteciparem-se às constantes mudanças ocorridas no ambiente organizacional. Para que isso aconteça, as instituições necessitam não apenas de uma estrutura organizacional eficiente, mas também de indivíduos talentosos e competentes, de modo que ocorra a consolidação dos objetivos.

Referencial teórico

Gestão: desafios e tendências

O processo de gestão atual sofre influências dos inúmeros desafios pelos quais 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 no sucesso organizacional, hoje não mais possuem relevância, devido à demanda por uma gestão mais flexível, inovadora, participativa e comprometida com os objetivos organizacionais. Substituiu-se, portanto,

a administração tradicional, arraigada em princípios conservadores de centralização de decisões e burocratização de processos. Tal postura administrativa ultrapassa o território das empresas privadas e assume papel de destaque também na esfera pública contemporânea, pois transforma estruturas burocráticas, hierarquizadas e centralizadoras em organizações públicas proativas, descentralizadas e flexíveis, em que se priorizam a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população, orientadas pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial no setor público.

Nessa perspectiva, ressalta-se o surgimento do Decreto N° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal brasileira. Esse Decreto reflete a atenção dada ao tema servidor público em âmbito federal, no entanto não se estende aos estados e municípios (MORAIS; BORGES-ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

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

Nesse contexto de incertezas e imprevisibilidade, as corporações dispensam atenção permanente às inovações gerenciais com o objetivo de gerir de maneira eficiente e eficaz os recursos disponíveis. Isso ocorre em razão de 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 procuram estabelecer objetivos, organizar, comunicar e motivar, medir/avaliar e desenvolver pessoas. Ao estabelecer os objetivos, o administrador consegue organizar as atividades a serem realizadas. Mediante a comunicação, a motivação e o desenvolvimento de pessoas, ele faz com que os colaboradores compartilhem dos mesmos

objetivos e consegue mensurar as estratégias estabelecidas, instituindo os alvos e medição do desempenho tanto do indivíduo como da organização.

Uma vez mediador dos interesses dos colaboradores e do alcance dos objetivos da organização, o gestor tem a missão de administrar tarefas e gerir 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, em que cada ser humano possui seu valor intrínseco materializado na contribuição que presta ao empreendimento, quando dispõe suas competências a serviço da empresa (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006). 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.

Competência: conceitos e aspectos

O termo competência não é recente, surgiu na Idade Média e restringia-se inicialmente à linguagem jurídica, uma alusão à capacidade de alguém, ou de uma instituição, para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo ganhou reconhecimento social, tornou-se uma característica do indivíduo que fosse hábil para pronunciar-se sobre determinado assunto. 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 baseia-se em duas correntes de pensamento distintas, porém complementares. Uma, concebida por norte-americanos, correlaciona a competência ao conjunto de qualificações que o indivíduo possui para desempenhar suas funções no trabalho. Outra, defendida por autores franceses, associa a competência não apenas ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa, mas também às ações que ela desenvolve no 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 às características do cargo, previamente desenhado, e desenvolver uma performance satisfatória no trabalho.

Na visão de Picarelli (2002, p. 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 a competência, um componente essencial aos atributos profissionais da pessoa, aponta os resultados apresentados à organização, em função do desempenho no trabalho, como fator relevante.

Carbone et al. (2009) dizem 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 possuir conhecimentos, habilidades e atitudes, se não revelá-los por meio de comportamentos passíveis de observação e de resultados condizentes com o momento vivido pela organização e em consonância com a estratégia empresarial. Assim, a mobilização das competências não pode ser imposta ou prescrita. A organização identifica as competências necessárias, cria condições para que estas se desenvolvam e se validem. No entanto, a motivação do indivíduo é uma condição para utilização e desenvolvimento das competências (ZARIFIAN, 2012).

Desse modo, conhecimentos, habilidades e atitudes correspondem a três recursos ou dimensões da competência. O **conhecimento** associa-se ao saber que a pessoa possui, ou seja, às informações e experiências adquiridas ao longo dos anos. A **habilidade** é o saber fazer e relaciona-se com a transformação do conhecimento em ação. A **atitude** refere-se ao saber agir, é a predisposição da pessoa para unir o conhecimento e a habilidade no trabalho. Esses três elementos ocorrem de forma interdependente e complementar (PICARELLI, 2002).

O termo competência assume duas classificações: competências humanas – também denominadas individuais ou profissionais (aquelas que

se relacionam às pessoas individualmente) – e organizacionais (aquelas relacionadas a características ou capacidades da organização como um todo ou de suas partes) (CARBONE et al., 2009).

Conforme esse autor, 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 das competências individuais ou humanas e a estratégia organizacional correspondem a um novo modelo de gestão baseado em competências. A gestão por competência é, portanto, 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 (PICARELLI, 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 das especificações do cargo e das qualificações profissionais imprescindíveis ao exercício deste.

Na concepção de Carbone et al. (2009), 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.

Conhecer as competências individuais de cada colaborador é essencial para que a organização possa elaborar ações e encontrar alternativas para o 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, p. 217).

Em se tratando das competências de colaboradores na área pública, destaca-se a escassez de conhecimento acumulado e empiricamente validado, tanto acerca de métodos de identificação ou diagnóstico quanto da identificação das competências relevantes, sobretudo no caso de pessoas que ocupam cargos de liderança (MORAIS; BORGES-ANDRADE; QUEIROGA, 2011). Assim, o presente trabalho contribui teórica e empiricamente para reduzir a lacuna teórica acerca das competências relevantes aos atores públicos.

Ademais, as competências gerenciais ocupam lugar de destaque na classificação anteriormente exposta, pois os gerentes são ativadores de todos os recursos que se mobilizam para pôr em funcionamento, tornar realidade e desenvolver a visão da organização, o que implica o gerenciamento das competências de seus subordinados (BOOG, 2002; ZARIFIAN, 2012). Esse tema será melhor abordado na seção seguinte.

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 o conceito de competência à prática organizacional como suporte do modelo gerencial de pessoas.

Uma vez responsáveis por setor ou departamento da organização, os gestores necessitam de competências compatíveis com sua área de atuação, pois possuem a incumbência de estimular o desenvolvimento de competências de seus subordinados. Cada função gerencial exige conhecimentos específicos e outros gerais e essenciais. Os processos de decisão, planejamento e organização, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, entre outros, são afetados pelo nível dos conhecimentos gerais e essenciais do negócio e pela estratégia da empresa (GIMENES, 2009).

Silva (2009, p. 42) esclarece, entretanto, 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.

Assim, para atender as necessidades do cidadão-cliente, o gestor público também precisa desenvolver certas competências: planejamento estratégico direcionado para projetos; organização; capacidade de decisão; poder de negociação e solução de conflitos; facilidade de comunicação; liderança; motivação; trabalho em equipe e foco em resultados (GRANJA, 2010). Nessa perspectiva, as instituições de ensino veem, na adoção do modelo de gestão por competências, uma oportunidade de quebrar as barreiras da administração pública burocrática e mecanizada. Veem, além do mais, a possibilidade de aderir a um modelo gerencial mais reflexivo, por meio do qual os indivíduos que ingressam na área pública possam também enfrentar e superar novos desafios no âmbito profissional, não se acomodando por serem estáveis na instituição.

Nesse contexto, o papel do líder na esfera pública é incentivar uma cultura de autoconhecimento que permita ao servidor maior conscientização e internalização do verdadeiro sentido e necessidade da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos. Cabe também ao líder destacar as competências individuais mais importantes para o sucesso profissional e usar a estabilidade no cargo público como uma forma de segurança (não de estagnação) para experimentar a evolução e habilitar a melhoria, o que pode levar o profissional a evoluir sem medo (AMARAL, 2008).

Esses atributos são indispensáveis ao líder, que deve fazer 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 dos conhecimentos sobre o processo de gestão, os administradores devem dispor de três habilidades inerentes à profissão: habilidades conceituais, humanas e técnicas (DAFT, 2006).

Em consonância com Daft (2006), as **habilidades conceituais** referem-se ao pensar estratégico do gerente, ao seu poder de

processamento de informações e ao planejamento. As **habilidades humanas** relacionam-se à capacidade do gestor de trabalhar em equipe, de demonstrar liderança, comunicação, motivação e de resolver conflitos. As **habilidades técnicas** 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 sobrepõem às funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar dos gestores para que estes cumpram as necessidades da organização. Esses papéis dividem-se em três categorias conceituais, a saber: informacional (administração por meio de informações), interpessoal (administração mediante pessoas) e decisória (administração por meio de ações).

Quanto às atitudes gerenciais Gimenes (2009, p. 24) afirma 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 se traduzem em resultados positivos para a empresa e são reproduzidas por determinados comportamentos gerenciais passíveis de observação, tais como: delegação de poderes e descentralização 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 as principais competências gerenciais: aptidão para ser agente de mudança, atributo que requer certo grau de flexibilidade e inovação; desenvolvimento da liderança, que dispõe sobre a construção de relações interpessoais harmoniosas entre subordinado e líder e disposição para motivar os demais; boa comunicação e condução do trabalho em equipe; planejamento e organização com o 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). Carbone et al. (2009) defendem, ainda, a ideia de que o desenvolvimento

de competências ocorre por meio da aprendizagem, a qual representa a apropriação do conhecimento das práticas organizacionais, a aquisição de habilidades e a internalização de atitudes. Dessa forma, o processo de aprendizagem dos gerentes simboliza “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, p. 164).

A busca por esse aprendizado contínuo exige do gerente o desenvolvimento de 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 se adquirem conhecimentos e habilidades e coloca-os em prática, à disposição dos objetivos da organização.

Por fim, o desafio estratégico fundamental para as organizações modernas é desenvolver gestores que resistam às constantes mudanças do mercado e assumam, cada vez mais, responsabilidades maiores. Essa flexibilidade e adaptabilidade dos gestores para enfrentar os desafios empresariais requerem habilidade para adquirir competências.

Aspectos metodológicos

O contexto do presente trabalho é a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), estabelecimento de ensino superior público, criado em 1966. Atualmente, a instituição possui cursos de graduação em diversas áreas, distribuídos em oito campi na Paraíba. A entidade destaca-se 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 por meio 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 referido campus, a Universidade dispõe dos cursos de administração, computação e ciências exatas (física e matemática), atendendo cerca de mil alunos.

Nesse cenário, a presente pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, em exploratória e descritiva. Exploratória, devido à natureza investigatória e de sondagem, além da ênfase em um tema cujas pesquisas são reduzidas. Vergara (2011, p. 42) 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).

A coleta de dados compreende um estudo de caso, pois privilegia um caso particular suficiente para análise do fenômeno. 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, 2011, p. 44).

Em relação à natureza dos dados, tal investigação se insere em uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque utiliza dados estatísticos capazes de mensurar as variáveis e sua relação de causa-efeito (ROESCH, 2006). 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 entre os 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. A primeira contém

dados sociodemográficos: idade, função, tempo de atuação na organização, entre outros. A segunda parte do estudo, mais específica, apresenta a apreciação própria dos conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais da organização.

Os dados foram coletados nas dependências da Instituição de Ensino, onde foram distribuídos os questionários e solicitado aos participantes do estudo que respondessem de acordo com seu perfil e área de atuação.

Para viabilizar os cálculos de mensuração dos indicadores de competência assinalados pelos gestores, utilizou-se uma escala tipo *Likert*, que auxilia na avaliação do grau de importância de cada competência na atuação do gestor. Os 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 em planilhas do *Microsoft Excel*. O propósito foi encontrar a média e o desvio-padrão das respostas formuladas pelos respondentes quanto à relevância das habilidades e atitudes necessárias ao desempenho da função gerencial no ensino superior, bem como os conhecimentos que cada um possui para a consecução dos objetivos da organização.

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

Resultados

Para examinar as competências gerenciais indispensáveis aos professores em cargos de gestão no Campus VII da UEPB, elaborou-se um inventário de competências gerenciais, no qual constam a análise dos conhecimentos dos docentes e o grau de importância que os professores, na função de gestores na referida instituição de ensino, atribuíram às habilidades e atitudes inerentes ao cargo.

Parte 1: Dados sociodemográficos

Os resultados acerca do perfil sociodemográfico dos gestores evidenciam: a maioria é do gênero masculino (60%), na faixa etária de 31 a 40 anos (40%). Os demais pesquisados distribuem-se entre 22 e 30 anos (30%) e 41 e 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, p. 39).

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

Os dados revelam ainda que todos os pesquisados são docentes da Instituição e atuam como coordenadores de curso ou gestores (diretor de centro e adjunto). Ou seja, embora ocupe cargo de gestão, o professor não se afasta das atividades de sala de aula, apenas reduz a sua carga horária. Isso reflete o aproveitamento e o desenvolvimento das diferentes competências dos profissionais da organização.

Parte 2: Competências

a) Conhecimentos

Nessa dimensão do estudo, constata-se que todos os avaliados possuem nível superior em diversas áreas: Física, Química, Matemática, Economia e Ciências da Computação. Desses, 40% possuem doutorado nas áreas de Física e Química; outros 60%, mestrado em Matemática, Economia e Ciências da Computação, além de cursos de línguas (40%) e especializações em Finanças e Ciências e Tecnologia Ambiental

(20%). Esses dados justificam-se em virtude de a organização ser uma entidade pública, que se utiliza de concurso e exige titulação (graduação, especialização, mestrado e/ou doutorado) para investidura no cargo.

Não há determinação quanto à obrigatoriedade dos cursos de línguas, contudo por exigência do próprio mercado de trabalho, alguns (sobretudo inglês e francês) foram considerados atributos que agregam valor aos profissionais.

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

b) Habilidades

No instrumento de pesquisa destacou-se um total de quatorze habilidades. Carbone et al. (2009) afirmam que a habilidade representa a aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, é a demonstração de um talento na prática. Conforme a Tabela 1, entre outras, citam-se as habilidades: boa comunicação escrita e verbal, conhecimento do negócio, cumprimento de metas, flexibilidade, liderança, visão ampla e generalista.

Tabela 1 – Grau de importância atribuído pelos gestores às habilidades analisadas.

HABILIDADES	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO σ
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 1 apresenta o grau de importância atribuído pelos professores/gestores às habilidades inerentes ao cargo de gestão para o efetivo desempenho das atividades gerenciais.

Conforme as médias, a habilidade que mais se destacou está relacionada à **capacidade para resolução de problemas** (média 5). Na escala, essa pontuação representa um atributo “totalmente importante”, ou seja, indispensável ao cargo de gestor. Para Gramigna (2002), saber lidar com colaboradores quando estes apresentam dificuldades significa agir com decisão e equidade. Desse modo, essa habilidade gerencial é essencial ao líder, que desempenha o papel de mediador de interesses dentro da organização e deve, portanto, manter a coesão e a harmonia dos funcionários.

Por outro lado, as habilidades **multifuncionalidade e delegação de poder** obtiveram a menor pontuação (média 4). Na escala, essa opinião simboliza “muito importante”. Vale ressaltar, no entanto, que, embora essas habilidades tenham atingido a menor média em relação às demais, houve pouca variação nas médias em geral, 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 maior número de tarefas, portanto muito mais multifuncional. Dessa forma, para alcançar os objetivos almejados, em vez do controle por meio da autoridade formal, os gestores contemporâneos precisam do compromisso do funcionário.

É notório também que nenhuma das habilidades mencionadas obteve média 1 “nada importante”, ou seja, todas foram consideradas necessárias ao contexto em questão. Por outro lado, uma vez que se trata de um estudo com o uso de médias estatísticas, essas são medidas de tendência central, condição que oculta valores considerados baixos na escala. Um exemplo ocorreu com as habilidades **negociação, delegação de poder e visão ampla e generalista** que obtiveram média 2 e foram consideradas “pouco importantes” entre os respondentes.

Ademais, uma boa comunicação escrita e verbal, liderança, planejamento e organização foram considerados relevantes em relação à habilidade mais pontuada, com médias que variam de 4,6 a 4,8, contudo não atingiram o nível máximo na escala.

c) Atitudes

Nessa seção, aspectos como agilidade, criatividade, adaptabilidade, iniciativa, disponibilidade e outros foram considerados necessários ao desenvolvimento de atividades gerenciais. É importante conhecer o grau atribuído a cada uma delas no contexto gerencial, de acordo com os respondentes (URBANAVICIUS JR. et al., 2006; LEBOYER apud GRAMIGNA, 2002).

As atitudes e suas respectivas médias aparecem na Tabela 2, abaixo. Destacam-se as maiores e menores médias em cores diferentes:

Tabela 2 – Grau de importância atribuído às atitudes analisadas.

ATITUDES	RESULTADO (Escala de 1 a 5)	DESVIO PADRÃO σ
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
Foco em resultados	4,5	0,53
Criatividade	4,1	0,74
Empreendedorismo	3,4	1,58

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Entre as atitudes consideradas importantes para uma gestão eficaz, a **ética profissional** foi a que obteve maior valor (média 5). Segundo Varella (2002), as pessoas decidem pela ética visando a melhor forma de agir, e, para isso, buscam a moral, os valores e princípios que norteiam as regras a serem seguidas. Em se tratando de um ambiente acadêmico, em que os discentes tendem a espelhar-se nos docentes, esse resultado pode explicar a evidência da referida habilidade.

Conforme a pesquisa, o **empreendedorismo** é a atitude de menor importância para os gestores, com média de 3,4 e $\sigma = 1,58$, o que corresponde ao conceito “razoavelmente importante”. Ser empreendedor significa ter visão, ousadia, iniciativa, coragem, ser inovador, persistente, assumir riscos, aderir a novas ideias e, principalmente, ter paixão pelo que faz (PIMENTEL, 2008). Com tal resultado, essas características podem não estar sendo estimuladas nesses gestores.

Ao posicionarem-se em relação às habilidades e atitudes inerentes ao cargo, os gestores atribuíram diferentes graus de importância a cada uma das assertivas. Para os coordenadores ligados à área de administração (Curso de Administração e Direção de Centro), as competências planejamento, negociação, multifuncionalidade, formação de equipes, empreendedorismo e adaptabilidade foram considerados de total importância ao processo de gestão, com valor 5. Os gestores da área de ciências exatas (Cursos de Física e Matemática) consideraram tais habilidades pouco ou razoavelmente importantes, de acordo com a escala adotada, com pontuação 2 e 3.

Essa divergência de opiniões se contrapõe à afirmação de Gimenes (2009), para quem os processos de planejamento e negociação são necessários ao posto de líder de uma organização, independentemente da área de atuação. Opõe-se também a Daft (2006), que considera a multifuncionalidade, a construção de equipes, o empreendedorismo e a adaptabilidade habilidades cruciais para os atuais gerentes. Munidos dessas competências, os gestores devem resistir ao mercado (em constante mudança, em virtude da imprevisibilidade e incertezas do mundo dos negócios) e assumir responsabilidades cada vez maiores.

Embora não tenham atingido a pontuação máxima, as atitudes iniciativa, foco no aluno, saber ouvir, tomada de decisão e outras possuem valor significativo, apresentando médias entre 4,6 e 4,8.

De acordo com esse resultado, atitudes como **iniciativa** são muito importantes para o gestor, que convive diariamente com situações inesperadas no ambiente de trabalho. Tal condição requer o desenvolvimento da capacidade de atuar de forma proativa e arrojada diante de circunstâncias diversas. Igualmente, o **foco no aluno** representa uma competência social relevante aos gestores de uma instituição de ensino, uma atitude que demonstra o comprometimento da organização não só com a formação, mas também com a inserção dos discentes no mercado de trabalho.

A **capacidade de ouvir**, processar e compreender o contexto também é necessária aos cargos de gestão, visto que facilita a interação dos discentes e gestores e do gestor e outros colaboradores. O processo de **tomada de decisão** é inerente a qualquer gestão que busca incessantemente soluções adequadas e eficazes para os problemas identificados.

Ademais, diante de tudo o que se mostrou acerca das competências gerenciais, cabe registrar: na visão de alguns teóricos, as pessoas nascem com competências em potencial. Essas competências podem se desenvolver ou não, a depender do contexto no qual esses indivíduos estão inseridos, e da motivação que recebem para desempenharem sua função adequadamente (BERGAMINI, 2012). Significa dizer que cada personalidade representa uma maneira única de comportar-se em busca de objetivos específicos. Portanto, a predisposição dos gestores para conhecer as potenciais competências de seus colaboradores, bem como a carência das aptidões necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos da organização, permite um melhor aproveitamento do capital humano disponível e a alocação de novos talentos em função do sucesso organizacional.

Considerações finais

Este artigo analisou as competências gerenciais indispensáveis aos professores em cargo de gestão no Campus VII da UEPB, por meio da verificação do grau de importância atribuído aos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais à função.

De modo geral, os resultados demonstraram que os gestores da referida instituição de ensino compreendem a relevância das competências gerenciais assinaladas. Contudo, algumas delas, indispensáveis ao processo gerencial, e que naturalmente fazem parte das funções administrativas (planejamento e organização, por exemplo) deixaram de ser melhor avaliadas. Situação análoga aconteceu com negociação, visão ampla e generalista, liderança e tomada de decisão, atributos também imprescindíveis ao exercício de uma gestão eficiente e eficaz. O fato de os gestores da UEPB terem cursos de graduação e pós-graduação em áreas divergentes da administrativa e não possuírem conhecimento aplicado à área de gestão dificulta o entendimento destes quanto à importância das competências para o cargo gerencial.

Entre os pesquisados, evidenciou-se também uma não compreensão acerca do conceito de empreendedorismo, talvez pela associação desse termo à administração privada. Os líderes da UEPB consideraram a atitude “iniciativa” muito importante para uma gestão eficiente, mas desprezaram a relevância do empreendedorismo para o contexto administrativo. Essa opinião denota, de certa forma, uma contradição, pois ser empreendedor também é possuir iniciativa.

Evidenciou-se entre os pesquisados uma resistência ao atributo “delegação de poder”. Esse modo de pensar demonstra que os gestores detêm um 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 limitação de função entre eles.

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

De modo geral, cabe aos gestores da Instituição em pauta 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 (nem poderia) esgotar-se neste estudo, uma vez que a complexidade do assunto revela limitações que requerem a realização de outras pesquisas.

As limitações do trabalho refletem-se nas inúmeras concepções acerca do conceito de “competências”, condição que impede uma visão única e esclarecedora do significado desse termo e permite várias acepções e interpretações. Por outro lado, a competência gerencial ainda está em fase de consolidação nos contextos acadêmicos e organizacional, o que dificulta o acesso à literatura sobre o tema. Por ser um assunto 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

AMARAL, Roniberto M. do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: SNBU - SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2008, 15., São Paulo. *Anais...* São Paulo: CRUESP, 2008.

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

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: _____; _____ (Org.). *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: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. 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 f. 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.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. *Elaboração e avaliação de projetos*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

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

MORAIS, Valéria V. de; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; QUEIROGA, Fabiana. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p.1445-1461, set./out. 2011.

MORCEF, Sônia de O. et al. Gestão de competências – um estudo de caso. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. p. 1-17.

PICARELLI, Vicente. Gestão por competências. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002. v. 1: 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. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.
- TÓVOLLI, Emília M. G. Gestão de pessoas: o desenvolvimento de lideranças na Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília. *Anais...* Brasília: 2012.
- URBANAVICIUS JÚNIOR, Valdas et al. Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: UNIFEI, 2006.
- VARELLA, João M. Ética e recursos humanos. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002. p. 127- 137. v. 1.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

Recebido em março de 2014.
Aprovado em setembro de 2014.